

Desk based research e survey

la metodologia



La domanda di ricerca sulla tenuta *degli elementi della nuova cultura del lavoro anche alla luce di una trasformazione radicale e improvvisa* si è articolata in due obiettivi conoscitivi:

- **contribuire** a esplorare alcuni impatti della pandemia Covid-19
- **monitorare** se gli elementi più rilevanti della nuova cultura del lavoro sono riconosciuti ancora come importanti in una situazione di crisi improvvisa.

Per quanto riguarda il primo obiettivo, utile a offrirci un contesto di riferimento definito, è stata svolta un'attività di **desk based research esterna** che consentisse di mettere a sistema informazioni e dati che provengono da giornali, riviste, documenti scientifici ma anche notiziari e siti web.

Per quanto riguarda il secondo obiettivo si è deciso di **indagare il punto di vista di coloro che in prima persona hanno sperimentato la trasformazione** del proprio contesto lavorativo e organizzativo. Il campione di intervistati è infatti costituito da 500 lavoratori della conoscenza che nei mesi di Marzo, Aprile, Maggio e Giugno 2020 hanno fatto esperienza del lavoro a distanza, nella forma di telelavoro o in quella di smart working, le cui caratteristiche sono descritte nei prossimi paragrafi.

La **metodologia** adottata si è articolata quindi su due dispositivi:

- **desk based research** esterna
- **survey** rivolta a lavoratori di qualsiasi settore che abbiano fatto esperienza del lavoro a distanza durante i mesi di lockdown.

DOMANDE DI RICERCA	METODOLOGIA	CAMPIONE	RISULTATI	CONCLUSIONI
1. IL CONTESTO Come sta cambiando il contesto in cui viviamo e lavoriamo?	• Desk based research esterna	/	• Sintesi dei principali cambiamenti in atto	• Indicazioni generali per chi lavora e vive in un contesto di trasformazione
2. LA CULTURA DEL LAVORO Come si sta trasformando la cultura del lavoro?	• Desk based research interna	/	• Descrizione della nuova cultura del lavoro e del concetto di Capability che emerge dall'analisi del fenomeno delle Corporate Academy	• Indicazioni per soggetti promotori di iniziative di educazione (istituzioni, agenzie formative, scuole, università, etc.)
3. I DRIVER PER L'EDUCAZIONE Quali Driver facilitano l'apprendimento della nuova cultura del lavoro?	• Interviste qualitative ai manager Comau • Focus group qualitativi ai partecipanti esposti alle attività della Comau Academy	• 16 manager Comau che hanno preso parte a progettazione ed erogazione delle attività della Comau Academy • 20 studenti della scuola primaria esposti alle attività della Comau Academy • 20 studenti della scuola secondaria di primo grado esposti alle attività della Comau Academy • 20 studenti della scuola secondaria di secondo grado esposti alle attività della Comau Academy • 10 studenti dell'Università esposti alle attività della Comau Academy • 16 neoassunti esposti alle attività della Comau Academy • 16 dirigenti e funzionari esposti alle attività della Comau Academy	• Prima lista di Capability e dei Driver di apprendimento che caratterizzano le iniziative della Comau Academy nella percezione di chi le ha organizzate • Lista di Capability e dei Driver di apprendimento che caratterizzano le iniziative della Comau Academy nella percezione di chi le ha fruite	• Indicazioni per soggetti promotori (istituzioni, agenzie formative, scuole, università, etc.) e fruitori di iniziative di educazione
4. ULTERIORE REALITY CHECK Gli elementi della cultura del lavoro sono utili anche alla luce di una nuova trasformazione radicale e improvvisa?	• Desk based research esterna • Survey alle persone che hanno sperimentato il lavoro a distanza	• 500 lavoratori della conoscenza (individui di diverse età, provenienti da differenti background lavorativi e da diverse aree geografiche, sia in Italia sia all'estero, che hanno fatto esperienza di lavoro a distanza durante i mesi di marzo e aprile 2020)	• Sintesi delle fasi della pandemia COVID-19 e descrizione degli impatti sul mercato del lavoro • Lista di Capability che risultano utili in un contesto di trasformazione radicale e improvvisa	• Indicazioni per soggetti promotori (istituzioni, agenzie formative, scuole, università, etc.) e fruitori di iniziative di educazione

L'avvento di una trasformazione radicale e improvvisa: l'emergenza COVID-19

elaborazione e analisi dati desk based research



Di seguito proponiamo un excursus delle fasi principali che hanno caratterizzato questo periodo di profonda crisi sanitaria nel nostro Paese e nel mondo, con l'obiettivo di fornire una fotografia di questo momento storico, necessaria per comprendere la **portata del fenomeno** e individuare alcune **conseguenze** importanti per il mondo del lavoro.

La descrizione degli avvenimenti di seguito riportati deriva dall'analisi combinata di notiziari online, siti informativi, libri, riviste e giornali di cronaca. In particolare è stato utilizzato un articolo de *IlSole24Ore*, *Cose che noi umani*, nel quale si ripercorrono gli accadimenti salienti legati alla pandemia di Coronavirus, mettendo alla luce i fatti di cronaca sia italiana che del resto del mondo che hanno segnato gli ultimi mesi. Tra i notiziari, sono stati adoperati come ulteriori fonti di riferimento *La Stampa* e *L'Eco di Bergamo*.

La quarta e ultima edizione del libro *Covid reference*, di Bernd Sebastian Kamps, risalente al 4 settembre 2020, ha permesso di delineare la cronologia degli avvenimenti che si sono susseguiti a partire da dicembre 2019. Il sito *Borsaitaliana.it*, ha consentito di descrivere l'impatto economico che la pandemia ha avuto a livello globale, insieme ad ulteriori articoli quali *Coronavirus minaccia il 58% dell'industria mondiale, i settori più colpiti* (*WallStreetItalia.com*), *Lotta alla povertà: Il coronavirus cambia lo scenario* (*Lavoce.info*). È nostro interesse sottolineare che lo scopo di questo paragrafo non è riportare una ricostruzione storica dettagliata e analitica degli avvenimenti, ma piuttosto offrire un contesto di riferimento relativo a fonti articolate per una plausibile e sostenibile focalizzazione di un evento che ha impattato su sistemi sociali e produttivi, in modo da rendere il lettore consapevole dello scenario in cui questo elaborato si sviluppa.

🕒 Coronavirus: di che cosa si tratta

Siamo nel **dicembre del 2019** quando si comincia a sentir parlare di *Coronavirus*. Tutto è cominciato con una polmonite anomala in una città della Cina centrale, molto abitata ma non così conosciuta. Questa notizia che inizialmente sembra di piccola portata, cresce di giorno in giorno di intensità e ben presto riguarda contagi diffusi in tutto il paese, che presto diventano morti. Il resto del mondo osserva ancora in maniera distaccata gli avvenimenti della Cina, il rischio viene sottovalutato. Il fenomeno pare inizialmente isolato, ma a metà gennaio viene resa pubblica la notizia del **primo caso fuori dalla Cina**, in Thailandia. Si scopre che il virus si trasmette da uomo a uomo, mentre fino a quel momento la convinzione era che fossero gli animali a trasmetterlo

e che i soli infetti fossero passati dal mercato di Wuhan, la cittadina cinese da cui tutto era iniziato¹.

Il 23 gennaio Wuhan entra in lockdown, seguita da altre regioni cinesi. Scatta l'obbligo di non uscire di casa e di indossare la mascherina. Vietati gli assembramenti.

L'Italia sospende tutti i voli per la Cina.

Il 31 gennaio il Presidente del Consiglio italiano dichiara **i primi due casi di contagio scoperti in Italia**, che riguardano due turisti cinesi. È emergenza sanitaria nazionale².

Nel febbraio 2020 **il nuovo coronavirus arriva ufficialmente in Italia**, primo paese in Europa che lo identifica come diverso da una normale influenza. Presto la Lombardia diventa la regione più colpita, gli ospedali sono al collasso.

L'Italia è l'epicentro del COVID-19 che si diffonde di regione in regione, bloccando gli spostamenti delle persone e di conseguenza l'economia del paese. Il 23 febbraio si attivano le "zone rosse" in 11 comuni della Lombardia e del Veneto, tra cui Codogno. Viene istituito il divieto di accesso o di allontanamento dal territorio comunale e la sospensione di manifestazioni, eventi e ogni forma di riunione in luogo pubblico o privato, anche di carattere culturale.

Nel mese di marzo la situazione precipita, i casi e i decessi aumentano ancora.

Il governo decide di "chiudere" la Lombardia e poi l'intero Paese. Le attività scolastiche vengono sospese.

L'11 marzo **i mercati finanziari italiani registrano il peggior calo giornaliero** dal 1987, del -12%. Cominciano a essere adottate iniziative di emergenza per contrastare gli effetti economici della crisi sanitaria. Intanto, il 28 marzo gli Stati Uniti diventano il Paese con il maggior numero di contagi registrati al mondo, superando l'Italia.

Nell'aprile 2020 in Italia **la curva dei contagi inizia finalmente a scendere** ma molto lentamente; intanto il lockdown è ancora in atto in molte zone d'Europa.

Il 4 maggio l'Italia entra nella "fase due", caratterizzata dal ritorno al lavoro di alcune categorie di occupati e dalla possibilità di incontrare i familiari più stretti.

Il 18 maggio comincia una nuova fase di riapertura che segna la fine del lockdown iniziato due mesi prima³.

Rimangono valide le norme di sicurezza che richiedono di mantenere la distanza di almeno un metro tra le persone e indossare la mascherina quando non è possibile.

¹ www.ilsole24ore.com. 2020. Cose Che Noi Umani. [online] Available at: <https://lab24.ilsole24ore.com/storia-coronavirus/>

² Covidreference.com. 2020. Cronologia – Covid Reference. [online] Available at: https://covidreference.com/timeline_it

³ www.ilsole24ore.com. 2020. Cose Che Noi Umani. [online] Available at: <https://lab24.ilsole24ore.com/storia-coronavirus/>

🕒 I settori più colpiti

Secondo l'analisi della *società di consulenza globale di strategia e marketing Simon-Kutcher & Partners* sulla valutazione dell'impatto della pandemia di coronavirus sull'economia globale, **l'11% dell'economia mondiale è fiorente**, mentre **il 58%**, corrispondente al valore allarmante di **50mila miliardi di dollari, è in pericolo**⁴.

Per quanto riguarda i **settori più al sicuro**, ci sono quelli dei software, delle telecomunicazioni e certamente il settore farmaceutico. Tra i **settori più colpiti** spiccano trasporti, viaggi e automotive. Ugualmente in crisi anche i beni di consumo non essenziali, l'industria manifatturiera, la logistica e le spedizioni, l'edilizia e il settore pubblicitario.

L'11% dell'economia globale, pari a 9mila miliardi di dollari, registra invece un andamento positivo: si tratta di imprese del settore farmaceutico, delle telecomunicazioni, dei settori software, media e internet. In questi casi la pandemia ha svolto un ruolo di abilitatore, incrementando notevolmente le richieste a causa dell'evidente necessità.

Il 17% delle imprese si trova in **una situazione intermedia**, ovvero è fortemente colpito dalla crisi a livello di operatività, ma registra forti trend positivi della domanda.

Secondo lo stesso studio, **il restante 14%** è costituito infine da imprese sovraccariche, ovvero quelle che subiscono uno stress limitato sul modello del go-to-market, ma che subiscono un netto calo o cambiamenti nella domanda. Si tratta da imprese appartenenti al settore chimico, metallurgico, delle utilities, dei produttori di energia, gas e petrolio⁵.

In ogni caso le informazioni disponibili convergono nell'indicare che i **lavoratori coinvolti nei settori in maggiore difficoltà appartengono alle fasce più deboli di occupazione, con accentuata presenza di lavoro a tempo determinato e part-time, carriere frammentate e giovani**. Si tratta di analisi confermate dalla Banca d'Italia, secondo cui "nel medio termine esiste il pericolo che l'emergenza Covid-19 si ripercuota con particolare forza sulle classi sociali più deboli per la maggiore presenza di lavoratori a basso reddito nei settori più colpiti"⁶.

Ciò che ci si aspetta per i prossimi due anni è una prospettiva molto altalenante e imprevedibile, che metterà a dura prova le aziende di tutto il mondo.

⁴ Borsaitaliana.it, 20 luglio 2020

⁵ WallStreetItalia.com, 30 giugno 2020. *Coronavirus Minaccia Il 58% Dell'industria Mondiale, I Settori Più Colpiti* | WSI.

⁶ Lavoce.info, L., Baldini, M. and Gori, C., 29 giugno 2020. *Lotta Alla Povertà: Il Coronavirus Cambia Lo Scenario*

🕒 Conseguenze della pandemia

L'emergenza sanitaria provocata dal coronavirus ha scatenato una altrettanto gravosa emergenza economica che lascerà il segno per molto tempo, conseguenza dei mesi di lockdown decisi in moltissimi stati del mondo. Se da un lato la pandemia ha fatto collassare i sistemi sanitari nazionali, dall'altra ha paralizzato l'economia globale che è ora fortemente compromessa.

A livello globale, si prevede un **incremento repentino di paesi in crisi alimentare**. Numerosi Paesi del Medio Oriente, America Latina e Asia stanno vivendo mesi di profonda crisi, fronteggiando numeri ogni giorno crescenti di bambini malnutriti e adulti che soffrono la fame.

A livello nazionale, grazie alle analisi delle richieste dei buoni spesa fatte nei singoli comuni italiani e ai dati della Caritas – confermati poi dai dati emersi da indagini svolte dalla Banca d'Italia e da ulteriori elaborazioni recenti – si è portati a ipotizzare che il **rischio di povertà sia in notevole aumento** negli ultimi mesi e che coinvolga fasce sociali già in forte difficoltà: giovani, lavori precari e a tempo determinato, mentre più protetti dovrebbero essere, come nella precedente crisi economica del 2008-2013, i dipendenti pubblici e gli anziani⁷.

Questa pandemia ha inoltre portato con sé uno **switch culturale** tale che molti settori e molte professioni dovranno evolversi totalmente, mutare, crescere e sapersi adattare a nuove richieste del sistema. Abbiamo dovuto accelerare un cambiamento di anni in pochissimi giorni aprendoci però nuove opportunità⁸.

Da gennaio è infatti in corso il più grande esperimento di smart working e social collaboration della storia ad oggi: **milioni di lavoratori partecipano alla vita aziendale da casa nella crisi biologica del Covid-19**. Come hanno appreso le aziende asiatiche negli anni della SARS, un disastro sanitario ha il potere di ridefinire in pochi giorni la cultura di un'organizzazione. Le priorità del management diventano quindi la prevenzione sanitaria, la riorganizzazione continua e il contenimento dell'angoscia collettiva⁹.

Il virus ha provocato quindi un salto di curva nell'**emergency management**, costringendo le organizzazioni ad affrontare una trasformazione digitale che era già avviata: il lavoro a distanza, la robotica, l'e-learning e l'e-commerce diventano in questo contesto soluzioni di vitale importanza.

⁷ Lavoce.info, L., Baldini, M. and Gori, C., 29 giugno 2020. *Lotta Alla Povertà: Il Coronavirus Cambia Lo Scenario*

⁸ lastampa.it, 16 marzo 2020. *Costretti dal Coronavirus ad un balzo nel futuro*

⁹ lsole24ore.com, 25 febbraio 2020.

La necessità di contenere i contagi di questa epidemia costringe l'autorità pubblica e le imprese a invitare il personale degli uffici a lavorare da casa. Le scuole sono in larga misura chiuse e i genitori hanno bisogno di prendersi cura dei figli. Le imprese devono dotarsi rapidamente degli strumenti necessari rivedendo i propri processi operativi per agevolare i collaboratori nell'impiego di **piani di lavoro flessibili**.

Per quanto riguarda il perimetro della nostra ricerca, ci concentreremo da adesso in poi sugli impatti che questa crisi ha avuto sul mondo del lavoro, in particolare sull'adozione di modalità di lavoro a distanza.

🕒 Lavoro a distanza: telelavoro e smart working

Lo scoppio della pandemia COVID-19 e lo stop forzato dovuto al lockdown ci ha catapultati in una nuova realtà. Assistiamo a una consistente porzione di aziende totalmente **ferme o in forte difficoltà**, e allo stesso tempo ad altre che stanno vivendo una **forte accelerata** crescendo ancora di più, o comunque che non hanno subito alcun grande stravolgimento. Un esempio è costituito da quelle start up che hanno sempre lavorato su modelli online e per le quali non è cambiato praticamente nulla. Al contrario, le aziende più tradizionali e vecchio stampo, come anche il settore della pubblica amministrazione, si sono trovate fortemente impreparate e hanno subito un notevole impatto. Le barriere risultano essere principalmente la percezione che il lavoro a distanza non sia applicabile alla propria realtà, la mancanza di consapevolezza circa i benefici ottenibili e la presenza di attività poco digitalizzate, vincolata all'utilizzo di documenti cartacei e alla tecnologia inadeguata¹⁰.

Questa crisi ha fatto fare all'Italia e al mondo intero un salto in avanti di anni in pochi giorni, richiedendo ad aziende che pensavano al remote-working un giorno al mese e solo per un numero ridotto di dipendenti, di estenderlo per mesi interi e su tutta la popolazione aziendale¹¹. Siamo spettatori e protagonisti di una vera e propria **rivoluzione del mondo del lavoro**, e se prima la digitalizzazione era un fenomeno spesso più raccontato che agito, oggi è forzatamente applicata a qualsiasi settore. Fino a qualche mese fa, numerose erano le aziende e istituzioni che pensavano di poter evitare questa trasformazione tecnologica e organizzativa, mantenendo un'impronta tradizionale. Ad oggi non è azzardato affermare che nessuno possa illudersi di restare fuori da questo flusso di grande cambiamento che stiamo vivendo, pena la completa esclusione dai giochi. Si tratta di un punto di non ritorno, dove l'innovazione e la tecnologia sono entrate nella nostra quotidianità, cambiandone la percezione e la cognizione, trasformando profondamente la nostra socialità.

¹⁰ Ecodibergamo.it, 2020. *Smart Working e Coronavirus, opportunità d'Innovazione per le imprese*

¹¹ lastampa.it, 16 marzo 2020. *Costretti dal Coronavirus ad un balzo nel futuro*

Affinché il lavoro a distanza possa essere introdotto con successo all'interno di una realtà aziendale è importante che venga **ridisegnato il modo tradizionale di lavorare**, ma ancor prima che l'intera struttura organizzativa venga ripianificata sulla base di nuovi parametri.

Punto di partenza per l'implementazione di queste nuove modalità di lavoro sono concetti quali **decentramento** e **flessibilità**, con concentrazione delle energie sul trattamento e la diffusione dell'informazione e della conoscenza. Occorre passare da un sistema meccanico, definito come risposta organizzativa più adatta a gestire gli ambienti a basso tasso di innovazione, a un **approccio più organico**, cioè una risposta organizzativa più adatta a gestire gli ambienti più complessi volto alla ricerca di soluzioni innovative ai problemi, grazie alla cooperazione e collaborazione tra persone (Burns and Stalker, 1961). In questo scenario il lavoratore diventa un **partecipante attivo** che non si limita ad eseguire i compiti dettati dall'alto ma comprende, coordina, crea a sua volta. Ne consegue la necessità di adattare il sistema di gestione anche e soprattutto in base alle **esigenze e bisogni delle persone**.

Prima di indagarne le ricadute, è importante però soffermarsi sul significato esatto del lavoro a distanza e in particolare sulle sue declinazioni: il telelavoro e lo smart working, termini spesso confusi tra loro.

Il **telelavoro**, chiamato anche *lavoro da remoto* o *remote working*, consiste nella possibilità di **lavorare da casa** o comunque a distanza rispetto alla sede centrale ricorrendo a **strumenti informatici adeguati**, personal computer portatili collegati ai server aziendali da altrove per via telematica. Gli orari di lavoro ricalcano quelli stabiliti per il personale che svolge le stesse mansioni all'interno dell'azienda.

Il **lavoro "smart"** invece, che possiamo identificare come **l'evoluzione del telelavoro**, indica una modalità di **lavoro flessibile con processi migliorati** e ricorso a tecnologie e strumenti che rendono il lavoro più funzionale perché agiscono in modo **"intelligente"**. Lo smart working è infatti caratterizzato **dall'assenza di vincoli a livello di orario e di spazio**. Il lavoro è svolto senza una postazione fissa: può essere svolto all'esterno dei locali aziendali o al loro interno. L'organizzazione avviene per fasi, cicli ed obiettivi ed è stabilita tra dipendente e datore di lavoro. I punti chiave di questo tipo di attività sono la grande flessibilità organizzativa e la volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale¹².

¹² InformazioneFiscale.it, 2020. *Smart Working E Telelavoro: Quali Sono Le Differenze? La Guida E Le Informazioni Utili*

Evidenziate e chiarite le differenze, specifichiamo che per rispondere alla domanda di ricerca ci concentreremo su entrambe le modalità di lavoro a distanza: telelavoro e smart working, riferendoci in generale all'attività lavorativa svolta in sede diversa da quella tradizionale che chiameremo – per semplificare – con gli appellativi di *lavoro a distanza*, *lavoro da remoto* o *telelavoro*.



🕒 Vantaggi e svantaggi del lavoro a distanza

L'impiego di forme di telelavoro può avere profonde implicazioni sia sul sistema organizzativo che lo adotta, sia sui singoli soggetti coinvolti. Analizziamo in primo luogo il punto di vista del singolo *lavoratore*. Di seguito elencati alcuni **vantaggi** derivanti dal passaggio al lavoro a distanza:

- riduzione dei tempi dedicati agli spostamenti e conseguente **ottimizzazione delle tempistiche giornaliere**
- **auto-gestione** della schedule giornaliera secondo la propria disponibilità (nel caso di orario di lavoro flessibile concesso dal lavoro a distanza), **autonomia**
- **aumento del tempo libero** come conseguenza dei due punti precedenti
- **maggiore vicinanza alla famiglia e amici** e conseguente **miglior conciliazione vita lavorativa/privata**
- **libera scelta del luogo** in cui vivere e lavorare.

Vediamo ora alcuni possibili **svantaggi** per il *lavoratore*:

- **minore visibilità** e possibilità di emergere
- **isolamento** e diminuzione delle relazioni esterne dirette

- maggiore possibilità di andare incontro alla **sindrome di workaholism**, o sindrome da dipendenza dal lavoro
- **minore guida** e supporto diretto
- riduzione della distinzione spaziale tra casa e ufficio.

Dal punto di vista *aziendale*, alcuni possibili **vantaggi** sono:

- aumento della **produttività**
- diminuzione dei **costi aziendali**
- in alcuni casi **maggior motivazione** dei dipendenti
- **minori spese** per l'affitto di immobili
- **maggior flessibilità** organizzativa.

Sempre dal punto di vista *aziendale*, i possibili **svantaggi** sono:

- **difficoltà nella gestione** dei lavoratori distanti
- **riorganizzazione culturale** dei processi aziendali
- **diversi contratti** di lavoro da gestire
- maggiori **spese** per apparati di telecomunicazione e formazione
- ridiscussione dell'**organizzazione aziendale**.

Infine, non sono da sottovalutare i profondi **benefici che anche il sistema sociale nel suo complesso può ricevere da una diffusione del telelavoro**. Prima di tutto la riduzione del traffico e dell'inquinamento legati alla diminuzione del numero di persone che si spostano ogni giorno per raggiungere il proprio posto di lavoro, nonché una migliore gestione degli spazi urbani e la riqualificazione delle città. Per non parlare poi dell'ottimizzazione delle dimensioni spaziali delle aziende, della riduzione del costo per occupato, dell'aumento della produttività individuale derivante dalla maggiore libertà del lavoratore¹³.

🔗 Il lavoro a distanza in Italia e nel resto del mondo

Condizione necessaria affinché il lavoro a distanza possa essere implementato, è la presenza di una **rete infrastrutturale solida** e all'altezza delle esigenze odierne.

Analizzando il nostro scenario, possiamo dire che in Italia **la rete è diffusa, ma molto lenta**. Il rapporto Desi (cioè l'indice di digitalizzazione dell'economia e della società) della Commissione europea situa infatti l'Italia in buona posizione rispetto alla media Ue per quanto riguarda connettività, servizi di sanità digitale, open data e copertura della banda larga veloce. Tuttavia, l'Italia era al 24° posto tra i 28 paesi Ue (Desi 2019) per velocità della connessione¹⁴.

¹³ Sites.google.com, 2020. *Vantaggi e svantaggi telelavoro*

¹⁴ Linkiesta.it, 2020

Finlandia e Svezia sono i paesi più digitalizzati d'Europa, grazie anche all'alto livello di competenze digitali, soprattutto tra le giovani donne. Queste percentuali sono lontane dalle nostre, dove i giovani italiani (16-24 anni) sono all'ultimo posto in Europa per l'utilizzo di Internet.

Esistono pochi studi comparativi sulla diffusione del remote-working prima della grande trasformazione portata dall'avvento del coronavirus, e quelli disponibili descrivono lo scenario italiano in modo poco confortante¹⁵. Un rapporto di Eurofund del 2017 posizionava l'Italia **in fondo alla classifica dei paesi UE per la diffusione dello telelavoro** tra i lavoratori, con un misero 7 per cento dei dipendenti a farne ricorso, rispetto al 12 per cento della Germania, al 25 per cento della Francia e al 26 per cento del Regno Unito¹⁶.

Nel **2019** in Italia i "remote workers" sono stati stimati essere 570mila, **20% in più rispetto all'anno precedente**¹⁷.

Con lo scoppio della pandemia in Italia, degli studi basati su sondaggi effettuati tra diversi operatori del sistema economico comprovano come il sistema produttivo si sia **adattato velocemente alle nuove esigenze**, il che ha portato a una rapida diffusione del lavoro a distanza anche in ambiti dove in precedenza tale modalità non era stata ancora introdotta¹⁸.

Guardando ai numeri, sembrerebbe che nel 29% delle piccole imprese, nel 39% delle medie e nel 45-47% delle grandi imprese sia stato introdotta per la prima volta la modalità di lavoro in remoto¹⁹. Da questi dati è chiaro che **lo shock organizzativo provocato dal COVID-19 è stato forte e ha spinto moltissime imprese, comprese quelle che non avevano in programma di farlo, a introdurre il lavoro a distanza.**

In conclusione, possiamo quindi dire che nel panorama mondiale sicuramente l'Italia non è oggi tra i paesi con più alta diffusione della pratica del lavoro da remoto, ma negli ultimi mesi il nostro paese è stato in grado di adattarsi velocemente alle richieste di questa nuova situazione emergenziale, attuando tempestivamente importanti migliorie sul piano tecnologico e organizzativo con particolare riferimento al lavoro a distanza.

¹⁵ Osservatoriocpi.unicatt.it, 23 aprile 2020. *Smart working: dove eravamo, dove siamo e come sta reagendo la rete italiana*

¹⁶ Eurofound and the International Labour Office (2017), *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.

¹⁷ Osservatori.net, Politecnico di Milano, 2020

¹⁸ Osservatoriocpi.unicatt.it, 2020

¹⁹ AstraRicerche (marzo 2020), *I manager e gli effetti del coronavirus, ricerca commissionata da ManagerItalia.*

La nuova cultura del lavoro a un'ulteriore prova dei fatti

elaborazione e analisi dati interviste qualitative



Per verificare la nostra ipotesi di ricerca, ovvero comprovare che **le 7 Capability si confermano utili e vantaggiose anche in un contesto di trasformazione radicale e improvvisa**, abbiamo deciso di intervistare coloro che, in prima persona, hanno sperimentato una situazione di crisi e profonda trasformazione e hanno dovuto affrontarne le conseguenze. Abbiamo quindi individuato tre obiettivi di indagine:

1. descrivere la **percezione generale** dell'esperienza di lavoro a distanza
2. indagare **il grado di utilità delle Capability** durante il lavoro a distanza
3. esplorare **l'eventuale esistenza di ulteriori Capability** percepite come rilevanti dagli intervistati.

Per raggiungere questi obiettivi ci siamo affidati a una **survey** da somministrare a un campione di lavoratori della conoscenza (vedi pag. 23). Il **campione** di intervistati è costituito da 500 lavoratori che, nei mesi di marzo, aprile, maggio e giugno hanno trasferito il contesto di lavoro in presenza in contesto di lavoro a distanza, a causa del lock-down imposto dal COVID-19. Per quanto riguarda la modalità di reperimento del campione, quest'ultimo è stato costituito attraverso due principali canali: e-mail (condivise e diffuse tramite diversi canali di comunicazione aziendale) e canali social (Instagram e Facebook). Dato, in particolar modo, il carattere pubblico e di condivisione dei social, non è stato per noi possibile determinare con esattezza la popolazione di partenza, in quanto caratteristica propria degli utenti dei social network è quella di condividere i contenuti a un ampio raggio di persone, che però, per natura del servizio, non può essere identificato e quindi calcolato con precisione.

Abbiamo scelto di rivolgerci a un numero di persone abbastanza ampio in modo da abbracciare persone di età e impieghi diversi. Il nostro obiettivo è stato fin da subito quello di **includere nel sondaggio il maggior numero di tipologie di occupazione che hanno sperimentato il lavoro a distanza**, ponendo riferimento quindi sia ai lavoratori dipendenti che indipendenti. Pertanto, destinatari della presente indagine sono impiegati, manager, liberi professionisti, insegnanti, docenti, studenti lavoratori e in generale chiunque abbia avuto modo di lavorare da casa durante i mesi di quarantena causati dalla epidemia di coronavirus, sperimentando un modo di lavorare nuovo e inesplorato. Noti i limiti di un campione di convenienza quale il presente, è nostro interesse specificare che i risultati qui riportati sono risultati descrittivi che valgono per il campione preso in considerazione. Essendo, il presente, un campione piuttosto ampio e eterogeneo, in cui le diverse categorie lavorative sono bene rappresentate, possiamo dire che, per il campione qui descritto, si possono considerare i risultati ottenuti come solidi e robusti.

PARTE SECONDA | I RISULTATI DELLA RICERCA

ULTERIORE REALITY CHECK | La nuova cultura del lavoro a un'ulteriore prova dei fatti

Le seguenti tabelle sono volte a **rappresentare con maggiore dettaglio il campione** a cui è rivolta l'indagine.

Età (anni)	Generazione di appartenenza	Numero di persone	Percentuale del campione
25	Generazione Z (1995-2009)	136	27,2%
26-40	Generazione Y (1980-1994)	194	38,8%
41-55	Generazione X (1965-1979)	131	26,2%
56-74	Baby Boomers (1946-1964)	39	7,8%
TOTALE		500	

④ **Tabella 1:** La tabella descrive la composizione della popolazione in termini di età e generazione di appartenenza

Professione Generazione	Generaz. Z	Generaz. Y	Generaz. X	Baby Boomers	Tot. persone per professione	% persone per professione
Impiegato	33 (15,2%)	115 (53%)	61 (28,1%)	8 (3,7%)	217	43,7%
Studente lavoratore	74 (85%)	13 (15%)	0 (0%)	0 (0%)	87	17,5%
Manager	6 (8,7%)	22 (31,9%)	31 (45%)	10 (14,4%)	69	13,9%
Libero professionista	4 (7,4%)	21 (38,9%)	22 (40,7%)	7 (13%)	54	10,9%
Altro	19 (35,2%)	19 (35,2%)	10 (18,5%)	6 (11,1%)	54	10,3%
Insegnante/docente	0 (0%)	4 (21,1%)	7 (36,9%)	8 (42%)	19	3,8%
TOTALE	136	194	131	39	500	

④ **Tabella 2:** La tabella illustra la distribuzione delle generazioni per professione

N.B.: Le percentuali riportate tra parentesi si riferiscono alla totalità del numero di persone che svolgono la professione presa in esame

Generaz. Professione	Impiegato	Studente Lavoratore	Manager	Libero professionista	Insegnante/docente	Altro	Tot. persone per generaz.	% pers. per generaz.
Generaz. Z	33 (24,3%)	74 (54,4%)	6 (4,4%)	4 (2,9%)	0 (0%)	19 (14%)	136	27,2 %
Generaz. Y	115 (59,3%)	13 (6,7%)	22 (11,3%)	21 (10,8%)	4 (2%)	19 (9,8%)	194	38,8%
Generaz. X	61 (46,5%)	0 (0%)	31 (23,7%)	22 (16,8%)	7 (5,3%)	10 (7,6%)	131	26,2%
Baby Boomers	8 (20,5%)	0 (0%)	10 (25,6%)	7 (17,9%)	8 (20,5%)	6 (15,4%)	39	7,8%
TOTALE	217	87	69	54	19	54	500	

④ **Tabella 3:** La tabella illustra la distribuzione delle professioni all'interno delle generazioni

Come riportato in tabella, vediamo che il campione di rispondenti appartiene a **diverse generazioni** e **differenti contesti lavorativi**.

In base all'età anagrafica, gli intervistati sono così distribuiti:

- **Generazione Z** (1995-2009): **27,2%** (137 persone)
- **Generazione Y** (1980-1994): **38,8%** (194 persone)
- **Generazione X** (1965-1979): **26,2%** (129 persone)
- **Baby Boomers** (1946-1964): **7,8%** (38 persone)

In base all'attività lavorativa svolta, gli intervistati sono così distribuiti:

- **Impiegati**: **43,7%** (217 persone)
- **Studenti lavoratori**: **17,5%** (87 persone)
- **Manager**: **13,9%** (69 persone)
- **Liberi professionisti**: **10,9%** (54 persone)
- **Insegnanti/docenti**: **3,8%** (19 persone)
- **Altro**: **10,3%** (51 persone)

Notiamo che il campione in esame appare piuttosto **eterogeneo**, con una porzione più consistente di persone **sotto i 40 anni**. Per quanto riguarda il contesto lavorativo di appartenenza, gli intervistati sono per lo più **impiegati** e **studenti lavoratori**.

Di seguito sono riportati i risultati della survey.

1. In primo luogo, sono evidenziati i risultati relativi alla percezione degli intervistati riguardo **l'utilità delle 7 Capability sul lungo termine**, a fronte dei cambiamenti e delle trasformazioni che avverranno nel futuro prossimo
2. Successivamente, si riporta quanto emerso circa la percezione dell'**utilità di queste Capability oggi**. Più in dettaglio, i risultati sono ulteriormente articolati in base al **luogo di lavoro degli intervistati** (in sede o in remoto) e a seconda della **generazione di appartenenza**
3. Un terzo livello di analisi consente di comprendere **come la popolazione concretizza queste Capability** e quindi come le traduce in **azioni quotidiane**. Per avere questi risultati sono state analizzate le **risposte aperte** date dagli intervistati, che riportano **esempi pratici** di applicazione delle Capability, che permettono di percepirne le numerose sfumature di declinazione
4. In seguito, sono elencate le **ulteriori Capability** che gli intervistati hanno indicato come utili per lavorare in modo efficiente in questo nuovo scenario, oltre a quelle individuate nella nostra ricerca
5. Infine, si riporta la **valutazione complessiva dell'esperienza del lavoro a distanza** sia a livello personale sia professionale e la **propensione a proseguire** l'attività in remoto anche in futuro.

1. Il grado di utilità delle Capability per il futuro

Innanzitutto, abbiamo indagato la percezione della popolazione riguardo l'utilità delle Capability **in un'ottica futura**, con l'obiettivo quindi di raccogliere le opinioni su quello che sarà lo scenario lavorativo nei prossimi anni, alla luce delle trasformazioni tecnologiche che si stanno susseguendo.

Dal sondaggio emerge che il 90% degli intervistati ritiene le 7 Capability **utili** per lavorare nel **futuro**. Questo dato delinea un consenso più che consistente alla nostra ipotesi secondo la quale le abilità e competenze più calzanti per essere efficienti sul piano lavorativo sono proprio costituite da *Deal with Technology, Deal with Human, Engagement, Agility, Collaboration, Innovation* e *Interdisciplinarity*. Vediamo ora nel dettaglio che tipologia di quesito ci ha consentito di giungere a questa constatazione.



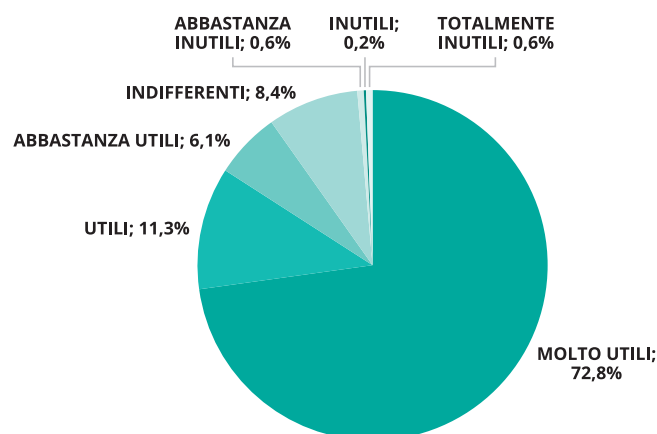
La domanda di riferimento è: *Secondo te, quanto saranno importanti queste competenze in futuro, alla fine di questa emergenza?*

Per estrapolare questo tipo di informazione è stata utilizzata una scala Likert composta da 7 gradi di preferenza da attribuire all'utilità delle Capability percepita in ottica futura:

- Molto utili
- Utili
- Abbastanza utili
- Indifferenti
- Abbastanza inutili
- Inutili
- Totalmente inutili

In particolare, la popolazione rispondente ha così valutato l'utilità delle Capability:

- Il **72,8%** afferma che le 7 Capability saranno **molto utili** per lavorare nel futuro
- L'**11,3%** afferma che le 7 Capability saranno **utili** per lavorare nel futuro
- Il **6,1%** afferma che le 7 Capability saranno **abbastanza utili** per lavorare nel futuro
- L'**8,4%** afferma che le 7 Capability saranno **indifferenti** per lavorare nel futuro
- Lo **0,6%** afferma che le 7 Capability saranno **abbastanza inutili** per lavorare nel futuro
- Lo **0,2%** afferma che le 7 Capability saranno **inutili** per lavorare nel futuro
- Lo **0,6%** afferma che le 7 Capability saranno **totalmente inutili** per lavorare nel futuro

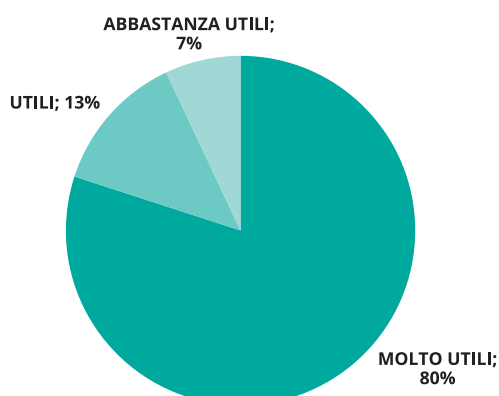


④ Figura 1: Il grado di utilità/inutilità delle Capability nel futuro

Per meglio evidenziare i risultati di questa parte di indagine proponiamo ora un raggruppamento delle risposte che ci permette di **mettere meglio in luce l'articolazione della percezione generale**.

Riclassificando i dati appena descritti, alla domanda **“Gli elementi della nuova cultura del lavoro saranno utili nel lavoro del futuro?”** possiamo attribuire le seguenti tipologie di risposta:

- ➔ Il **90%** degli intervistati ritiene che le 7 Capability saranno **abbastanza utili, utili** o **molto utili** per lavorare nel futuro.



④ Figura 2: Percezione di utilità delle Capability nel futuro

In particolare, analizzando risposte in base alla generazione di appartenenza dei rispondenti, osserviamo che:

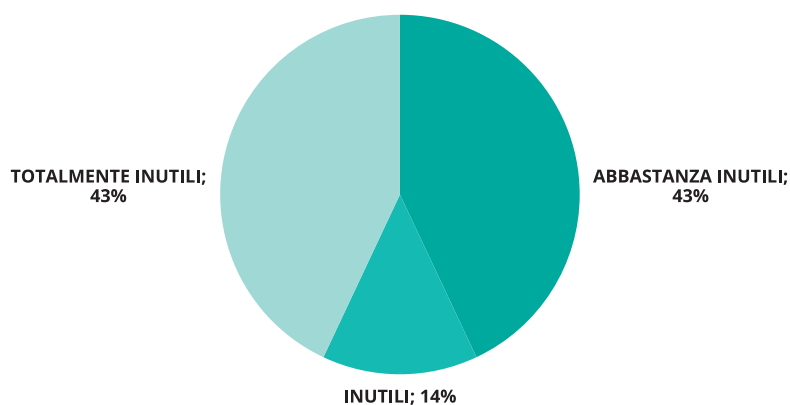
- **Generazione Z:** il **90,3%** ritiene che saranno *abbastanza utili/utigli/molto utili*; Di cui:
77,3% *molto utili*
8% *utili*
5% *abbastanza utili*
- **Generazione Y:** il **90,5%** ritiene che saranno *abbastanza utili/utigli/molto utili*; Di cui:
70,5% *molto utili*
13% *utili*
7% *abbastanza utili*
- **Generazione X:** il **91,3%** ritiene che saranno *abbastanza utili/utigli/molto utili*; Di cui:
73% *molto utili*
3,5% *utili*
4,8% *abbastanza utili*
- **Baby Boomers:** l'**83,3%** ritiene che saranno *abbastanza utili/utigli/molto utili*; Di cui:
72,2% *molto utili*
8,3% *utili*
2,8% *abbastanza utili*

Da questi dati possiamo osservare che tutte e 4 le generazioni sono dell'opinione che le Capability saranno largamente utili; l'unica generazione che si discosta numericamente dalle altre è quella dei **Baby Boomers**, che segnalano una **percentuale più bassa** rispetto agli altri soggetti, pur contando comunque più dell'80% di persone che ritengono che saranno utili.

In tutti i casi, la maggior parte degli individui ha selezionato la voce **molto utili**, evidenziando quindi il grande valore che queste 7 Capability risultano avere in un'ottica futura.

➡ Il restante **10%** è così distribuito:

- L'**8,6%** degli intervistati si dichiara neutrale, scegliendo la risposta **indifferenti**.
In particolare, delle Generazioni Y e Z: l'8% della Generazione X e Baby Boomers: il 9,3%
- Del restante 1,4%:
Lo **0,6%** degli intervistati ritiene che saranno **abbastanza inutili**. In particolare, della delle Generazioni Y e Z: lo 0,6% della Generazione X e Baby Boomers: lo 0,6 %
Lo **0,2%** degli intervistati ritiene che saranno **inutili**. In particolare, della delle Generazioni Y e Z: lo 0% della Generazione X e Baby Boomers: lo 0,6 %
Lo **0,6%** degli intervistati ritiene che saranno **Totalmente inutili**. In particolare, delle Generazioni Y e Z: lo 0,9% della Generazione X e Baby Boomers: lo 0%



④ *Figura 3: Percezione di inutilità delle Capability nel futuro*

Possiamo quindi concludere che la consistente maggioranza della popolazione interpellata (90%) è in linea con l'assunto secondo cui **le 7 Capability saranno globalmente utili per lavorare nel futuro**. Soltanto una minoranza dell'1,4% non appoggia tale posizione, mentre l'8,6% le definisce indifferenti.

Non emergono importanti differenze tra generazioni, se non un leggero minor entusiasmo da parte della generazione meno giovane dei Baby Boomers, che in ogni caso registra un'alta percentuale, del 83,3%, a favore delle scelte *abbastanza utile/utile/molto utile*, confermando quindi l'apprezzamento generale.

2. Il grado di utilità delle Capability oggi

Con particolare riferimento **al presente**, è stato richiesto agli intervistati di valutare l'utilità di ciascuna delle 7 Capability in senso assoluto, distinguendo i due scenari "lavoro in sede" e "lavoro da remoto".



Le domande di riferimento sono:

Valuta l'importanza della Capability «...» in sede.

Valuta l'importanza della Capability «...» da remoto.

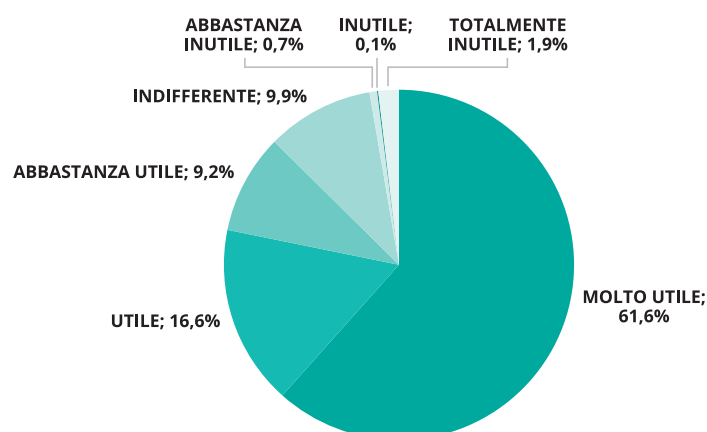
Con riferimento alle domande sopra riportate, si noti che il concetto di *importanza* si declina in questo caso nella dimensione dell'*utilità* della Capability in questione nel contesto lavorativo.

Per estrapolare questo tipo di informazione è stata utilizzata la **scala Likert** composta dagli stessi **7 gradi di preferenza** del punto precedente.

1. Per quanto riguarda il contesto "in sede", mediamente l'**87,4%** degli intervistati ritiene che le 7 Capability siano *abbastanza utili/utili* o *molto utili*.

Nel dettaglio, le valutazioni sono così distribuite:

- Il 61,6% le ritiene **molto utili**
- Il 16,6% le ritiene **utili**
- Il 9,2% le ritiene **abbastanza utili**
- Il 9,9% le ritiene **indifferenti**
- Lo 0,7% le ritiene **abbastanza inutili**
- Lo 0,1% le ritiene **inutili**
- L'1,9% le ritiene **totalmente inutili**

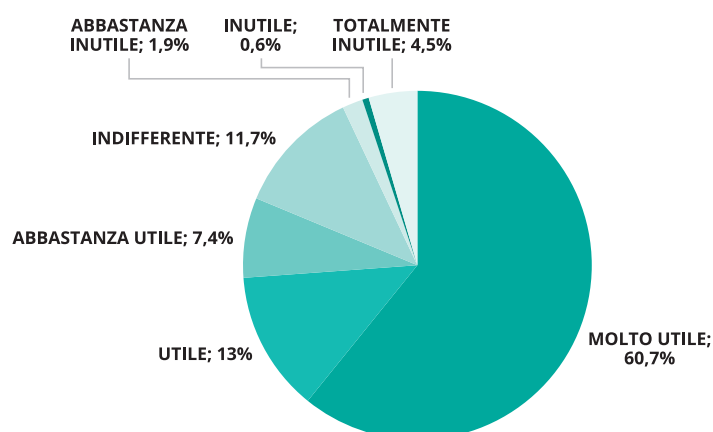


④ Figura 4: Il grado di utilità/inutilità delle Capability ad oggi, durante il lavoro in sede

2. Per quanto riguarda il contesto “**in remoto**”, mediamente l'**81,1%** degli intervistati ritiene che le 7 Capability siano *abbastanza utili, utili o molto utili*.

Nel dettaglio, le valutazioni sono così distribuite:

- Il 60,7% le ritiene **molto utili**
- Il 13% le ritiene **utili**
- Il 7,4% le ritiene **abbastanza utili**
- L'11,7% le ritiene **indifferenti**
- Lo 1,9% le ritiene **abbastanza inutili**
- Lo 0,6% le ritiene **inutili**
- Il 4,5% le ritiene **totalmente inutili**



④ Figura 5: Il grado di utilità delle Capability ad oggi, durante il lavoro da remoto

3. In generale, senza fare distinzioni tra lavoro in sede e lavoro da remoto, mediamente l'**84,3%** degli intervistati ritiene che le 7 Capability siano *abbastanza utili, utili o molto utili*.

Nel dettaglio, le valutazioni sono così distribuite:

- Il 61,2% le ritiene **molto utili**
- Il 14,8% le ritiene **utili**
- L'8,3% le ritiene **abbastanza utili**
- L'10,8% le ritiene **indifferenti**
- Lo 1,3% le ritiene **abbastanza inutili**
- Lo 0,3% le ritiene **inutili**
- Il 3,2% le ritiene **totalmente inutili**

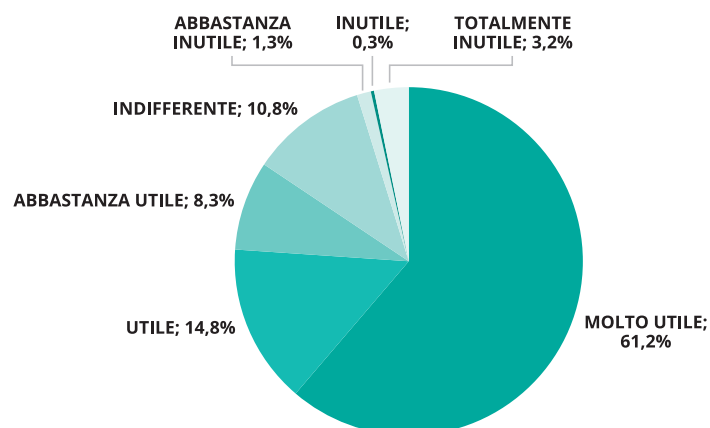


Figura 6: Il grado di utilità delle Capability ad oggi, senza distinzione tra lavoro in sede e in remoto

Da questa analisi osserviamo che, anche attraverso una indagine dettagliata di ciascuna Capability analizzata singolarmente, nel complesso **le 7 Capability si confermano genericamente utili** nel contesto lavorativo. Emerge una **maggior evidenza dell'utilità nella sede tradizionale** rispetto al contesto in remoto, ma in entrambi i casi le percentuali superiori all'80% comprovano che la grande maggioranza della popolazione è in linea con quanto teorizzato.

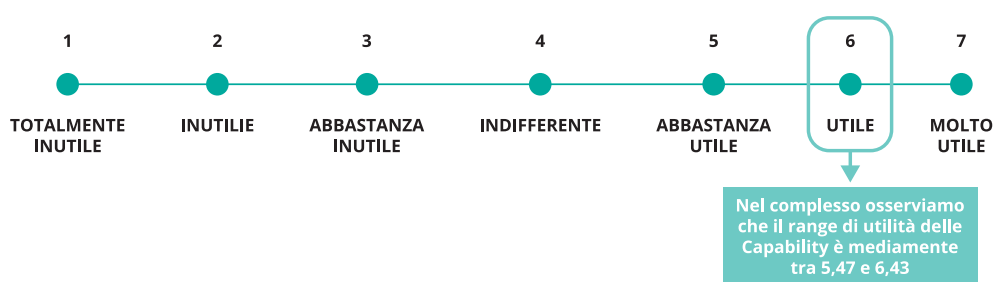
In entrambi i casi, sia **in sede** sia **da remoto**, la maggior parte degli individui ha scelto l'opzione molto utile (tra il 60 e il 62% dei soggetti), confinando a percentuali nettamente minori le altre possibilità di risposta.

Possiamo quindi già affermare a questo punto dell'indagine che qualunque sia il contesto di lavoro in cui ci si trova, queste **7 Capability risultano essere fondamentali per la buona riuscita dell'attività svolta**.

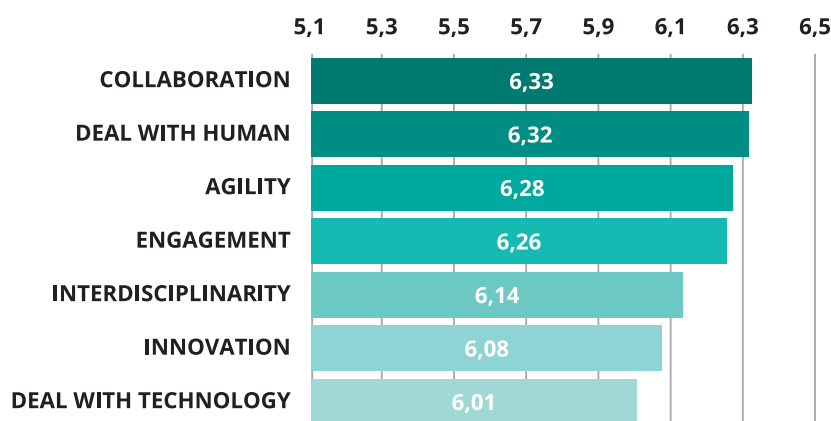
Per evidenziare con maggiore chiarezza questi dati confermativi, proponiamo di seguito una **analisi disaggregata delle risposte raccolte** in riferimento ai due specifici contesti in questione, analizzati singolarmente e poi comparati.

🕒 Lavoro in sede e lavoro a distanza: il confronto

Analizziamo ora gli stessi dati in termini di **punteggio di scala Likert**, in cui alla posizione 1 corrisponde *totalmente inutile* e alla posizione 7 corrisponde *molto utile*:



Con riferimento al lavoro **in sede**, i rispondenti hanno così valutato l'utilità delle Capability:



🕒 Figura 7: Valutazioni dell'utilità delle singole Capability durante il lavoro in sede

Per quanto riguarda il contesto **in sede**, le Capability che risultano essere più utili sono:

- **Collaboration**
- **Deal with Human**
- **Agility**

Il primo aspetto è **Collaboration**, ovvero la capacità di lavorare con gli altri, collaborare valorizzando le diversità, immediatamente seguita da **Deal with Human** cioè la capacità di mettere al centro le persone, di essere empatici. Questi dati mettono in luce l'importanza e il peso che il **fattore umano** e le **relazioni umane** hanno nel contesto di lavoro.

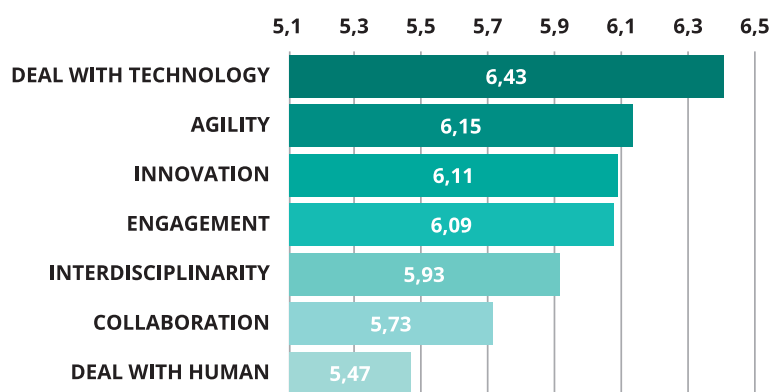
I soggetti riconoscono la centralità della **cooperazione** necessaria per il raggiungimento dei goal aziendali. Sempre di più, al giorno d'oggi, viene data importanza al **team** nella sua totalità, ponendo l'accento sui **risultati del gruppo** piuttosto che del singolo, alimentando in questo modo uno **spirito di squadra** che funge da carburante nel perseguimento degli obiettivi comuni.

Il cuore della visione di cui stiamo parlando è sintetizzato nel concetto espresso da Robert Reich, politico accademico e scrittore statunitense, il quale considera "The Team as Hero" (il gruppo come nuovo eroe), sottolineando che al giorno d'oggi non esiste più netta distinzione tra imprenditore e impiegati che svolgono compiti statici e routinari. Oggi la vera forza proviene dalla cooperazione tra le persone. Occorre, secondo Reich, abituarsi ad una nuova visione nella quale le aziende creano i loro punti di forza costruendo il loro valore partendo dal talento e dalla creatività dei colleghi, usando **le idee degli altri come punto di partenza**, in un'ottica di continua evoluzione comune.

All'estremo opposto si trova la Capability **Deal with Technology**, cioè la familiarità con la dimensione tecnologica; è interessante notare come nell'analisi relativa al lavoro da remoto, questi elementi siano stati posizionati in maniera esattamente opposta. Questa informazione mette alla luce il fatto che, in sede, le lacune tecnologiche possono essere colmate grazie all'intervento di risorse presenti in loco, che prontamente risolvono i guasti e problemi riscontrati. In questo caso, la capacità di essere abili nell'uso delle nuove tecnologie ha quindi un ruolo marginale, o meglio la sua assenza può essere facilmente colmata grazie al pronto intervento dei colleghi.

Facendo un'ulteriore connessione con le analisi presentate nel capitolo precedente, notiamo come i primi due elementi risultino essere gli stessi ritenuti più rilevanti dagli **studenti della scuola secondaria di 1° grado** durante l'attività svolta nella sede Comau; questo risultato sottolinea come le percezioni di ragazzi di 12 anni ricalchino già una visione matura come quella dei lavoratori intervistati, inseriti in un contesto professionale. Risultati ancora più simili, identici nei primi tre elementi considerati più utili, emergono dalle considerazioni degli **studenti dell'Università**, che infatti anche in questo caso scelgono *Collaboration*, *Deal with Human* e *Agility* come fattori più rilevanti. Per quanto non direttamente confrontabili, si tratta comunque di indizi interessanti, tenendo conto anche del fatto che una buona percentuale di rispondenti è costituito infatti da studenti lavoratori.

Con riferimento al **lavoro In remoto**, i rispondenti hanno così valutato l'utilità delle Capability:



① Figura 8: Valutazioni dell'utilità delle singole Capability durante il lavoro in remoto

Da remoto, le Capability che risultano essere più utili, infatti, sono:

- **Deal with Technology**
- **Agility**
- **Innovation**

Deal with Technology occupa una posizione nettamente più rilevante rispetto alle altre Capability. Questa informazione non stupisce, in quanto il **fattore abilitante** del lavoro a distanza è proprio la capacità di **ricostruire**, grazie alle opportunità fornite dagli strumenti tecnologici e informatici, **le stesse circostanze offerte nella tradizionale sede organizzativa**, con l'obiettivo di "annullare le distanze" e mantenere lo stesso grado di efficienza usuale.

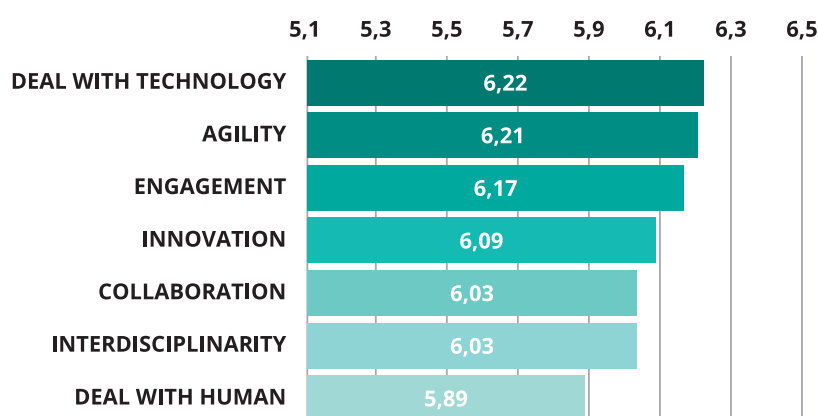
Agility occupa anche in questo caso una posizione importante, sottolineando l'accento sull'**adattabilità** e **flessibilità** richiesta da questo contesto nuovo. Per essere efficienti nonostante la distanza dai consueti punti di riferimento, intesi come persone e ambiente, è infatti essenziale avere grande **reattività** e **apertura mentale**, caratteristiche che permettono al soggetto di adeguarsi alle nuove esigenze e necessità.

La capability **Innovation**, che occupa in questo caso il terzo posto nella classifica relativa al lavoro in sede, suggerisce come i soggetti, sradicati dalla loro comfort-zone, abbiano dovuto ricorrere a **soluzioni e approcci innovativi**, abbandonando le metodologie di risoluzione tradizionali e consuete. Un nuovo environment necessariamente richiede **nuovi metodi di risposta** e questo presuppone una grande **immaginazione** e **propensione ad abbracciare le novità**.

Deal with Human, al contrario, si rivela essere la competenza meno utile nel contesto di lavoro a distanza, insieme a **Collaboration**. Questo esito è giustificabile in quanto

condizione necessaria durante il lavoro da remoto è la distanza dai colleghi e superiori, l'indipendenza e auto gestione dettata dalla estraniamento dalla sede lavorativa.

In generale, senza particolari riferimenti alla tipologia di sede di lavoro, possiamo dire che l'utilità delle Capability è percepita nella modalità seguente:



④ **Figura 9:** Valutazioni dell'utilità delle singole Capability in generale, senza distinzioni tra lavoro in sede e in remoto

Analizzando lo scenario **generale**, senza fare distinzioni tra attività in sede e in remoto, i risultati confermano gli elementi emersi dall'analisi "in remoto", in quanto la dimestichezza con il fattore tecnologico (**Deal with Technology**) rimane dominante insieme alla **capacità di adattamento e flessibilità (Agility)**, a conferma che a prescindere dall'ambiente in cui si presta l'attività lavorativa, queste abilità rimangono imprescindibili e indispensabili. Il **possedere familiarità e confidence con le nuove tecnologie** pare quindi un requisito quasi scontato. Possiamo paragonarla, se vogliamo, al ruolo ricoperto dalla conoscenza della lingua inglese, competenza senza la quale risulta oggi difficile sopravvivere nel mondo del lavoro.

Rimanendo sul "podio", troviamo anche la Capability **Engagement**, che rappresenta il coinvolgimento per l'attività svolta, il saper "**metterci del proprio**", l'agire con **curiosità e proattività**. Questo dimostra che la **passione per il proprio lavoro** è uno dei **motori più potenti** che l'uomo possa avere, grazie al quale si possono raggiungere risultati altrimenti impensabili. Come disse il filosofo e umanista Erasmo da Rotterdam, "In ogni attività la passione toglie gran parte della difficoltà".

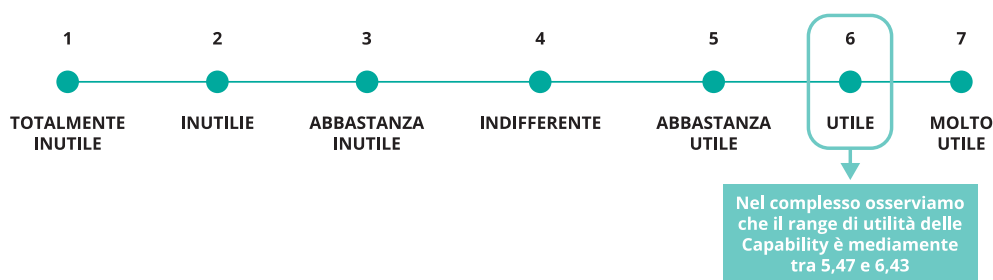
La capacità di innovare (**Innovation**), abbandonando i metodi tradizionali, viene classificata al quarto posto, seguita dalla capacità di collaborare (**Collaboration**) e dall'interdisciplinarietà (**Interdisciplinarity**) che hanno pressoché lo stesso grado di utilità.

La Capability considerata meno utile risulta essere, sorprendentemente, l'abilità di porre al centro la persona.

Nel prossimo paragrafo sono presentate le differenze di percezione di utilità delle Capability a seconda dell'età dei lavoratori.

Generazioni a confronto

È utile osservare, a questo punto, le **differenze generazionali** nella percezione di utilità delle diverse Capability. Di seguito un confronto tra la classifica in termini generali di cui discusso sopra, messa a paragone con la classifica delle Capability stilata da due gruppi di generazioni diverse.



IN GENERALE		GENERAZIONE Z-Y		GENERAZIONE X - BABY BOOMERS	
AGILITY	6,30	DEAL WITH TECHNOLOGY	6,20	AGILITY	6,30
ENGAGEMENT	6,27	AGILITY	6,15	ENGAGEMENT	6,27
DEAL WITH TECHNOLOGY	6,26	ENGAGEMENT	6,13	DEAL WITH TECHNOLOGY	6,26
INTERDISCIPLINARITY	6,15	INNOVATION	6,11	INTERDISCIPLINARITY	6,15
INNOVATION	6,08	COLLABORATION	6,04	INNOVATION	6,08
COLLABORATION	6,04	INTERDISCIPLINARITY	6,00	COLLABORATION	6,04
DEAL WITH HUMAN	5,80	DEAL WITH HUMAN	5,94	DEAL WITH HUMAN	5,80

Notiamo che la generazione **più giovane** assegna punteggi di **maggiore utilità** a **Deal with Technology, Innovation e Collaboration** rispetto alla generazione meno giovane. Al contrario, la generazione **meno giovane** assegna punteggi di maggiore utilità a **Agility, Engagement, Interdisciplinarity** rispetto alla generazione più giovane.

In particolare, osserviamo che la dimestichezza con le tecnologie risulta essere particolarmente rilevante per le generazioni Z e Y, che sono infatti costituite da coloro che sono cresciuti interfacciandosi con i dispositivi tecnologici fin dalla giovane età e per i quali

quindi la tecnologia ha un ruolo ormai consolidato nelle loro vite. I soggetti più maturi infatti, tendono evidentemente a mantenere l'approccio tradizionale che hanno sempre esercitato nel corso della loro carriera, risultando leggermente più restii ad abbracciare i metodi innovativi e tecniche nuove. Seguendo la stessa logica, la Capability collaboration ricopre una postazione di maggiore spicco nel caso dei più giovani, che infatti sono ancora una volta più avvezzi a lavorare con gli altri, in team.

Agility ed **Engagement** rivestono 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.

La posizione occupata dalla Capability **Interdisciplinarity**, ritenuta più utile dalla generazione meno giovane, potrebbe essere giustificata dal fatto che queste generazioni, meno abili e spigliate con i dispositivi tecnologici che abilitano la comunicazione a distanza, non potendo contare sul supporto costante dei colleghi in situazioni come quella di lockdown, necessitano più di altri di essere preparati su più fronti, in modo da essere in grado di gestire differenti tematiche in caso di necessità.

Al contrario, le generazioni più "tecnologiche", avrebbero più facilità a chiedere supporto a colleghi e tecnici fisicamente distanti attraverso dispositivi vari.

A questo punto dell'analisi, si riporta di seguito una **raccolta di risposte più personali ed elaborate**, frutto di brevi racconti soggettivi degli intervistati, che raccontano la loro esperienza nell'applicazione di queste Capability nella vita reale.