

- Le **domande 15, 16 e 17** hanno composto la sezione di coda, finalizzata ad ottenere un ulteriore approfondimento di opinioni attraverso due domande aperte e una scala Likert. Si è richiesto quindi un esempio concreto di applicazione di una delle 7 Capability precedentemente descritte, poi il percepito grado di rilevanza di queste ultime anche in prospettiva futura e infine l'eventuale esistenza di altre competenze e abilità, al di fuori di quelle già descritte, che hanno contribuito a rendere il lavoro a distanza più efficace ed efficiente.

15. 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

16. Secondo te, quanto saranno importanti queste competenze in futuro, alla fine di questa emergenza?

Per niente utili                      Indifferenti                      Molto utili

17. Ci sono altre competenze, oltre a quelle elencate, che hai trovato rilevanti? Se sì, quali?

FINE

La survey appena descritta è stata divulgata attraverso **canali di posta elettronica e social network** in modo da poter raggiungere un campione di intervistati il più variegato possibile, al fine di rendere i **risultati oggettivi ed equilibrati**.

Essa ha quindi permesso di **verificare la percezione dei partecipanti circa l'esperienza di lavoro a distanza e in particolare di cogliere l'interpretazione soggettiva delle Capability chiave** per svolgere al meglio l'attività di lavoro in un contesto nuovo e fuori dall'ordinario.

## 🕒 Il campione

Il campione della ricerca relativamente alla seconda, terza e quarta domanda di ricerca è riconducibile a tre macro-popolazioni:

- ➡ 1. i manager della Comau Academy che hanno partecipato alle interviste qualitative
- ➡ 2. i partecipanti alle iniziative della Comau Academy che hanno partecipato ai focus group qualitativi
- ➡ 3. i lavoratori che hanno fatto esperienza del “lavoro a distanza” durante il periodo di quarantena causato dal Coronavirus.

- ➡ 1. Per quanto riguarda la prima popolazione, sono stati individuati **16 manager dell'azienda Comau che hanno preso parte all'ideazione, realizzazione e/o erogazione delle 9 iniziative della Comau Academy** più significative ai fini della nostra ricerca. A ciascuno di essi è stato chiesto di fornire una **descrizione generale del progetto**, grazie alla quale abbiamo potuto compilare la parte descrittiva del capitolo “Il punto di vista di chi fa formazione: i manager della Comau Academy”. Nel corso di una serie di **interviste individuali strutturate** invece i 16 manager hanno risposto a una serie di domande con finalità esplorativa.

Le **evidenze emerse** sono riportate al termine del capitolo “Il punto di vista di chi fa formazione: i manager della Comau Academy”.

- ➡ 2. Per quanto riguarda i **focus group**, la popolazione coinvolta è decisamente **trasversale**: studenti delle scuole secondarie e primarie, studenti dell'università, giovani neo inseriti e dirigenti e funzionari interni ed esterni all'azienda Comau. Nel corso del 2019, la **popolazione di partecipanti** alle varie iniziative di formazione della Comau Academy è stata di **3.180 individui**, di questi sono **102 le persone coinvolte nella fase di ricerca qualitativa** con l'obiettivo di **raccogliere la loro percezione** dell'esperienza vissuta, dei laboratori e più in generale delle trasformazioni che attraversano il mondo del lavoro e della formazione. Le persone che hanno preso parte ai focus group hanno in comune il fatto di aver partecipato a una tra le **9 iniziative della Comau Academy** prese in considerazione dalla nostra ricerca.

In particolare, il campione coinvolto è così composto:

- 20 bambini della scuola primaria che hanno partecipato al laboratorio e.DO Learning Center
- 20 ragazzi della scuola secondaria di primo grado che hanno partecipato al laboratorio e.DO Learning Center

- 20 alunni della scuola secondaria di secondo grado che hanno partecipato al laboratorio e.DO Learning Center
- 10 studenti di circa 23 anni dell'Università Cattolica di Milano che hanno frequentato il *Master of Science: Innovation & Technology Management*
- 16 giovani lavoratori, età media 28 anni, entrati in Comau grazie al percorso *Specializing Master: Manufacturing 4.0* sviluppato in collaborazione con l'università Politecnico di Torino
- 16 dirigenti e funzionari (3 provenienti da Comau e 13 provenienti da altre aziende) che lavorano in azienda da più di 10 anni e ricoprono ruoli di responsabilità, età media 46 anni. Tutti hanno frequentato l'executive master *Manufacturing Automation and Digital Transformation*.

Di seguito, in Tabella 1, sono rappresentate tutte le informazioni relative al campione preso in esame per i focus group.

DESTINATARI						INIZIATIVE COMAU ACADEMY			
POPOLAZIONE	CAMPIONE	AUDIENCE	Età MEDIA	TITOLO DI STUDIO	ORIGINE	PROGETTO	PARTNER	DURATA	PERIODO
1.000	20	Studenti della scuola primaria	10	No titolo di studio	area di Torino	Robotic Learning Lab	MIUR	4 h	Metà anno 2019
1.000	20	studenti della scuola secondaria (primo grado)	12	No titolo di studio	area di Torino	Robotic Learning Lab	MIUR	4 h	Metà anno 2019
1.000	20	studenti della scuola secondaria (secondo grado)	16	No titolo di studio	area di Torino	Robotic Learning Lab	MIUR	4 h	Metà anno 2019
60	10	Studenti universitari	23	Laurea	area di Milano	4.0 Master of Science	UNIVERSITÀ CATTOLICA DI MILANO	1.200 h	2 anni 2018-19
60	16	Neo-assunti	28	Master of Science Degree	Italia	4.0 Specializing Master	POLITECNICO DI TORINO	1.200 h	1 anno 2 anni 2017-19
60	16	Dirigenti e funzionari	46	Master of Science Degree	Italia	4.0 Executive Master	ESCP EUROPE BUSINESS SCHOOL	240 h	2 anni 2017-19
<b>3.180</b>	<b>102</b>								

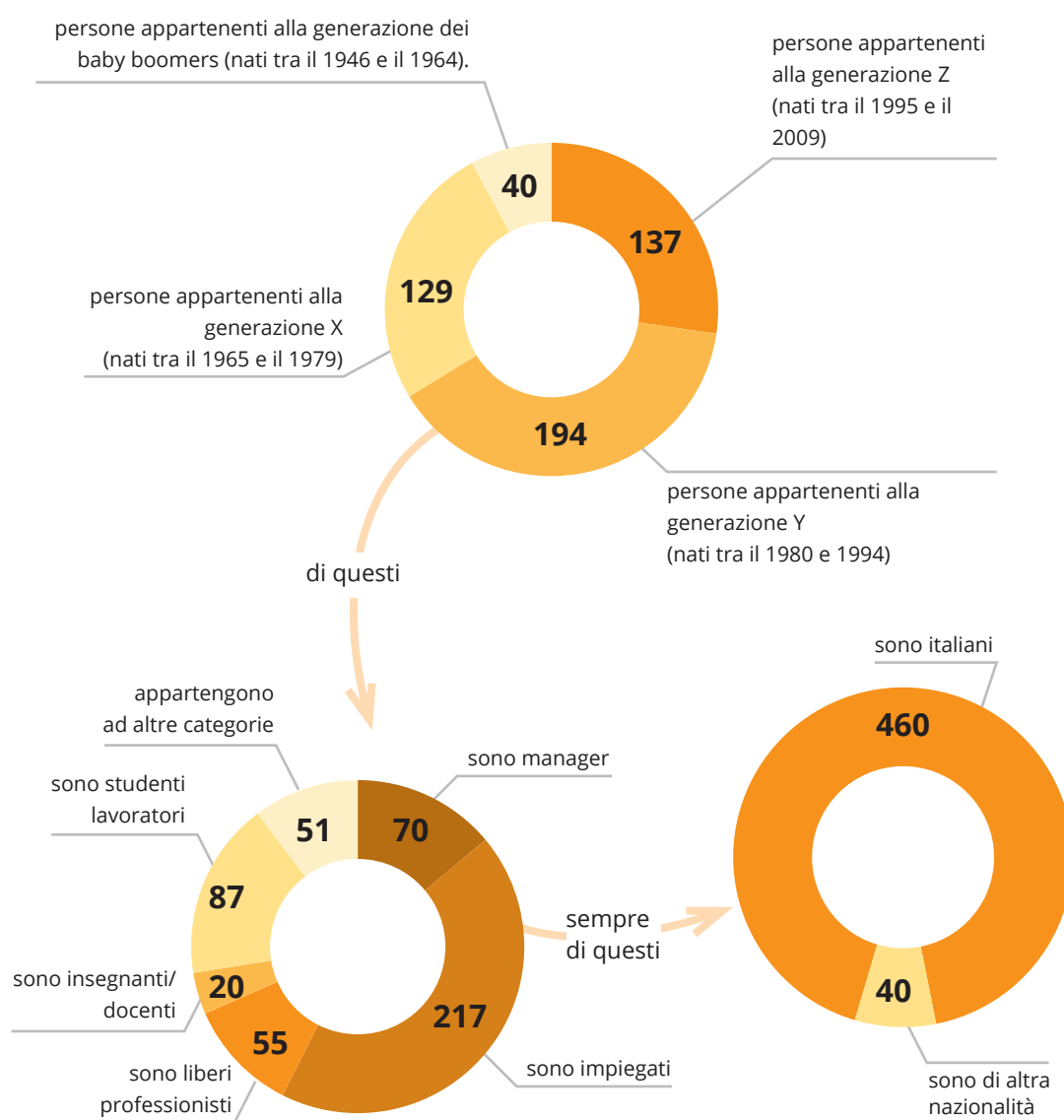
Partecipanti che sono stati esposti alle attività di formazione ed educazione della Comau Academy

① Tabella 1: Il campione che ha partecipato ai focus group qualitativi

- ➔ 3. Per quanto riguarda i **lavoratori che hanno sperimentato il lavoro a distanza**, si intendono tutti quei lavoratori che nei mesi di marzo, aprile, maggio, giugno 2020 hanno effettuato la loro attività lavorativa in luogo diverso dalla sede tradizionale di lavoro, svolgendo la mansione da remoto, da casa o altrove. Il campione è stato costituito attraverso due canali: e-mail (condivise e diffuse tramite diversi strumenti di comunicazione aziendale) e canali social (Instagram e Facebook).

La popolazione coinvolta nell'indagine è molto eterogenea, composta da **500 individui di diverse età, provenienti da differenti background lavorativi e formativi e da diverse aree geografiche, sia in Italia che all'estero.**

In particolare, hanno partecipato all'indagine:



## Fasi della ricerca

La durata del periodo di studio è compresa tra settembre 2019 e settembre 2020.

Le **fasi della ricerca** sono sintetizzabili come segue:

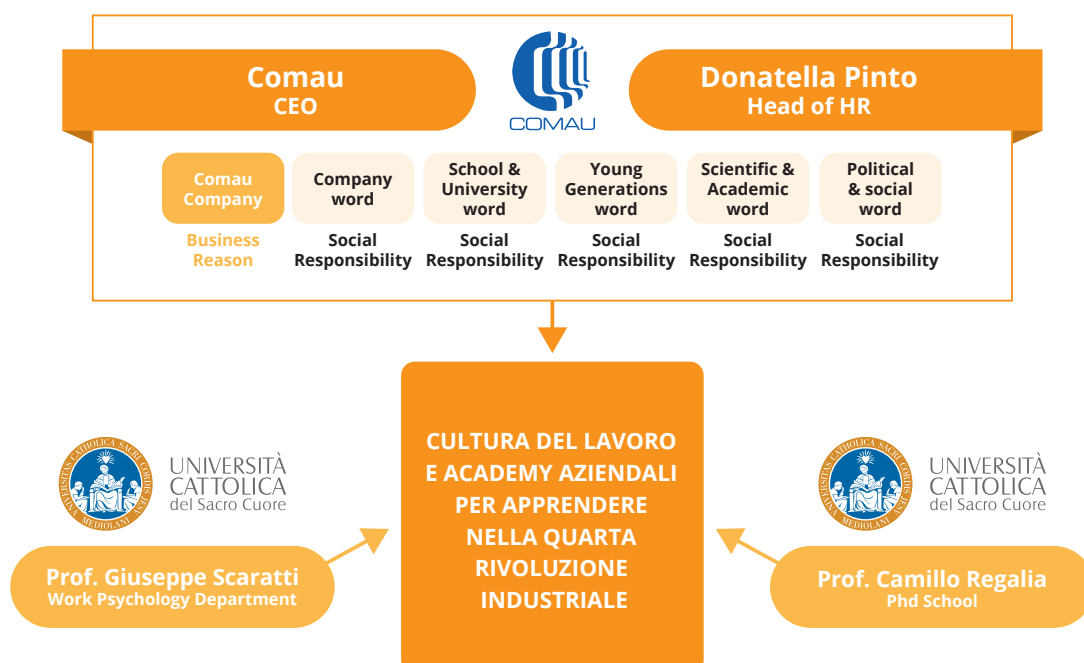
FASE 1 SETTEMBRE NOVEMBRE 2019	FASE 2 DICEMBRE 2019 APRILE 2020	FASE 3 MAGGIO SETTEMBRE 2020
<p><b>IMPOSTAZIONE RICERCA</b> Desk based research esterna per rispondere alla domanda di ricerca <i>Come sta cambiando il contesto in cui lavoriamo e viviamo?</i></p> <p><b>RILEVAZIONE DATI</b> L'attività è stata svolta dal team di ricerca, consultando dati e materiali provenienti dalla letteratura scientifica</p> <p><b>ELABORAZIONE E ANALISI DATI</b> Le risposte alla domanda di ricerca consistono nella sintesi dei principali cambiamenti in atto</p> <p>Le conclusioni riguardano indicazioni generali per chi lavora e vive in un contesto in trasformazione.</p>	<p><b>IMPOSTAZIONE RICERCA</b> Tre step consequenziali per rispondere alle due domande di ricerca: <i>Come si sta trasformando la cultura del lavoro? Quali Driver facilitano l'apprendimento della nuova cultura del lavoro?</i></p> <p>Step 1 Desk based research interna Step 2 Interviste qualitative rivolte ai manager della Comau Academy Step 3 Focus group qualitativi rivolti ai partecipanti che hanno realizzato le iniziative della Comau Academy</p> <p><b>RILEVAZIONE DATI</b> L'attività è stata svolta dal team di ricerca, consultando dati e materiali in possesso dell'organizzazione Comau Academy, svolgendo interviste qualitative ai manager della Comau Academy e realizzando i focus group qualitativi con i partecipanti della Comau Academy</p> <p><b>ELABORAZIONE E ANALISI DATI</b> Le risposte alle domande di ricerca si articolano in:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• una descrizione della nuova cultura del lavoro e del concetto di Capability</li><li>• una prima lista di Capability e Driver di apprendimento che caratterizzano le iniziative della Comau Academy</li><li>• una lista di Capability e Driver di apprendimento che caratterizzano le iniziative della Comau Academy, declinata in modo specifico per ciascun target</li></ul> <p>Le conclusioni consistono in una serie di indicazioni per soggetti promotori (istituzioni, agenzie formative, scuole, università, etc.) e fruitori di iniziative di educazione.</p>	<p><b>IMPOSTAZIONE RICERCA</b> Desk based research esterna e survey rivolta ai lavoratori che hanno sperimentato il lavoro da remoto durante i mesi di lockdown causati dall'esplosione del Coronavirus, per rispondere alla domanda di ricerca: <i>Gli elementi della cultura del lavoro sono utili anche alla luce di una nuova trasformazione radicale e improvvisa?</i></p> <p><b>RILEVAZIONE DATI</b> L'attività è stata svolta dal team di ricerca, consultando fonti esterne ed effettuando una survey a manager, impiegati, liberi professionisti, insegnanti e docenti, studenti lavoratori o altri lavoratori.</p> <p><b>ELABORAZIONE E ANALISI DATI</b> Le risposte alla domanda di ricerca consistono in una classificazione delle Capability ritenute più utili e rilevanti da chi, in prima persona, ha fatto esperienza del lavoro svolto a distanza, poste a confronto con quelle ritenute necessarie durante il tradizionale lavoro in sede.</p> <p>Le conclusioni consistono in una serie di suggerimenti e indicazioni per tutti coloro che sono interessati ai temi dell'apprendimento, istituzioni, stakeholder, decision maker, chi si occupa di formazione e chi ne fruisce.</p>

## Attori della ricerca

La ricerca è stata commissionata dall'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

In particolare, il **Comitato Scientifico** che ne ha coordinato le attività è composto dal professor Giuseppe Scaratti (Work Psychology Department), dal professor Camillo Regalia (Phd School) e da Ezio Fregnan (dottorando executive presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e Direttore della Academy & HR Training Manager di Comau). Gli **stakeholder aziendali** sono Donatella Pinto (Head of Human Resources at Comau; Global Learning at FCA) e il Comau Company Steering Committee, rappresentato dal suo CEO.

Il **team di ricerca**, guidato da Ezio Fregnan, è composto da Francesca Grignolio (Training Specialist & Information Designer; Coordinatrice e docente del diploma di laurea Digital Communication Design presso IAAD) e Cecilia Caruso (tesista del Master of Science Innovation and Technology Management presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano).



④ Figura 4: Gli autori e gli stakeholder della ricerca

Di seguito riportiamo il parere di due stakeholder di questa ricerca, allo scopo di integrare quanto dichiarato finora, evidenziando dal punto di vista aziendale e da quello accademico gli elementi più rilevanti rispetto al lavoro di tesi svolto.

### Il punto di vista aziendale: Donatella Pinto (Head of Human Resources at Comau; Global Learning at FCA)

#### 1 Quale valore attribuisce Comau alla collaborazione con l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano?

La Comau Academy, da sempre focalizzata sulla realizzazione di programmi innovativi relativi a tematiche come l'Industria 4.0, la trasformazione digitale e lo Human & Technology Management, si avvale della collaborazione con le migliori Business School e le migliori università a livello nazionale e internazionale.

Per la dottoressa Pinto, una collaborazione speciale è quella che lega Comau all'Università Cattolica, con la quale già nel 2012 furono ideate e realizzate le prime Summer School che ebbero poi una grande diffusione in tutto il mondo, dando vita a oltre 15 edizioni (Pinto et al, 2018).

La collaborazione è poi proseguita con la partecipazione al Master of Science *International Management* e ha trovato il suo apice nel co-design del Master of Science *Innovation & Technology Management*, oggi giunto al terzo anno, e continuerà nei prossimi anni con nuove iniziative congiunte. "Sicuramente per noi la prima area di valore, nella collaborazione con l'Università Cattolica, è quella dell'attività di ricerca scientifica e riflessione teorica da loro condotta, che ci consente di concretizzare insieme teorie e modelli ideati all'interno del contesto accademico: l'Università ci aiuta a riflettere sulla complessità di un mondo in forte trasformazione e a dare risposte solide e concrete alle sfide che ne derivano."

Una seconda area di valore è legata alla responsabilità sociale – che Comau sente con molta intensità – e in particolare al desiderio di far crescere le nuove generazioni, siano esse giovani talenti dell'azienda o bambini e ragazzi del mondo della scuola "a tutti loro la Comau Academy riesce a offrire progetti efficaci e innovativi, perché costruiti insieme all'Università".

Infine, c'è una terza area di valore individuata dalla dottoressa Pinto, legata al branding, vale a dire alla reputazione dell'Academy che esce certamente rafforzata dalla collaborazione con una realtà accademica di prestigio. Inoltre, "anche in termini di employee branding la collaborazione con l'Università ha ricadute interessanti per noi: basti pensare all'opportunità unica che hanno i nostri manager di essere coinvolti in attività insolite per loro – come insegnare ai ragazzi – e allo stesso tempo di imparare cose nuove, attingendo al potenziale di innovazione presente nelle nuove generazioni."

**2** *Qual è l'esigenza dell'azienda che ha fatto da input alla ricerca?*

L'esigenza – dice Pinto – scaturisce da una riflessione fatta in azienda. “Avevamo intuito già da tempo l'emergere di nuove competenze, che in qualche modo si sostituiscono alla dicotomia ormai superata tra hard e soft skill, così come avevamo intercettato l'emergere di fenomeni come l'agile o le organizzazioni teal. Siamo sempre più consapevoli dell'inutilità di strumenti come i dizionari di competenze, spesso troppo specialistici e già vecchi in partenza, perché le professioni nel nostro settore industriale sono in evoluzione continua.”

Comau ha quindi deciso di investigare meglio che cosa stesse caratterizzando le trasformazioni interne all'azienda e più in generale quelle del mondo del lavoro.

“Per capirlo siamo partiti da noi stessi: come sta cambiando la nostra cultura del lavoro? Abbiamo scelto di farla emergere dall'esperienza e dai racconti dei nostri manager impegnati nella Comau Academy: che tipo di cultura del lavoro stanno trasferendo agli altri dirigenti, ai professionisti, agli studenti e perfino ai bambini coinvolti nelle nostre iniziative? E questo tipo di cultura, che punti di contatto ha con la nuova cultura del lavoro che si sta delineando anche fuori da Comau?”

Un'altra intuizione importante, secondo Pinto, è stata la constatazione che nelle attività dell'Academy e nelle collaborazioni che essa attiva con altri soggetti ci fosse il seme di qualcosa di importante: “per questo motivo abbiamo rivolto la nostra attenzione ai Driver di apprendimento che hanno garantito così tanta efficacia formativa alle nostre iniziative, al fine di adoperarli con sempre maggior consapevolezza e – perché no – di diffonderli anche all'esterno”.

Comau, infatti, ha da sempre l'ambizione di creare cultura e sapere e di trasmetterli sia nella propria organizzazione sia in altre realtà e all'interno della comunità scientifica, per dare il proprio contributo in termini di responsabilità sociale nei confronti non solo del mondo produttivo, ma della società intera.

**3** *Qual è stata la sfida principale per Comau nel realizzare questa ricerca scientifica?*

Secondo la dottoressa Pinto, le sfide sono state principalmente tre, riconducibili a tre dimensioni: la scientificità, la fattibilità e la selezione.

“La prima sfida è stata quella di mettere in piedi una ricerca solida non solo dal punto di vista statistico (cosa che fa parte della nostra cultura aziendale) ma anche dal punto di vista scientifico: andare a caccia delle fonti, individuare le teorie e i modelli presenti in letteratura, esplorare un territorio per noi nuovo, individuare e applicare una metodologia della ricerca scientifica robusta e raffinata. Abbiamo scelto di impegnarci in questa avventura per imparare a fare qualcosa di nuovo e di diverso, estremamente di valore per noi e molto in linea con l'approccio che pensiamo debbano avere i lavoratori e i



cittadini del futuro: essere curiosi e flessibili, pronti a imparare velocemente e capaci di attivare connessioni e relazioni efficaci.”

La fattibilità, per quanto ovvia come sfida, non è stata di facile gestione: trovare il tempo per portare avanti un progetto così impegnativo, per attivare una ricerca aperta che ha coinvolto centinaia di persone oltre al team di ricercatori, per non disperdere energie, risorse e contenuti, ha richiesto a tutte le persone già coinvolte in modo significativo nelle attività quotidiane dell'azienda di fare un passo in più “e questo passo è stato fatto grazie all'entusiasmo generato dalla consapevolezza delle potenzialità di questa ricerca in termini di crescita, performance e business.”

La selezione ha a che fare infine con l'importanza strategica di delimitare il campo, scegliendo per esempio le iniziative più adatte tra le molte che potevano essere investigate, le informazioni più significative, le fonti e i materiali interni più rilevanti, tra i moltissimi spunti che arrivano quotidianamente in azienda.

### 3 *Come commenta i risultati della ricerca?*

“Il primo commento è una parola, orgoglio: siamo molto soddisfatti della quantità e della qualità dei risultati raccolti, che possono essere di spunto non solo per noi, ma anche per chiunque lavori in azienda, per chi si occupa di formazione e per chi l'acquista”.

Più in dettaglio, la dottoressa Pinto riflette sul valore dei risultati in particolare per quanto riguarda l'individuazione delle Capability, espressione del nuovo modo di lavorare in azienda e la definizione dei Driver di apprendimento “che crediamo molto pregnanti anche dal punto di vista della cultura pedagogica e andragogica”.

C'è anche un sentimento di sorpresa positiva per quanto riguarda l'omogeneità dei risultati comparata all'eterogeneità dei target coinvolti “Non immaginavamo venissero fuori risultati così coerenti coinvolgendo campioni di persone così diversi tra loro: abbiamo proposto ai nostri partecipanti progetti molto innovativi dal punto di vista didattico, tecnologico e di sistema, che però evidentemente hanno un DNA comune e la percezione del valore e della distintività della nostra Academy è risultata forte e coerente”.

Infine, il reality check svolto nel corso di un anno difficile ha confermato la validità dei dati e dei risultati raccolti, “dandoci la consapevolezza di essere sulla strada giusta come azienda e come parte di un ecosistema di realtà formative che possono supportare il sistema paese nel futuro prossimo.”

In questo senso, Pinto afferma che i risultati della ricerca sono per Comau un punto di partenza per proseguire nella riflessione sull'evoluzione del mondo dell'educazione e della formazione, in particolare per quanto riguarda la creazione di ecosistemi di soggetti e attori interessati a vario titolo ai temi di formazione e di educazione “anche perché, come abbiamo modo di sperimentare quotidianamente, molti di essi stanno andando nella nostra stessa direzione.”

**4** Qual è il risultato più rilevante di questa ricerca per Comau?

Per la dottoressa Pinto, la formalizzazione delle Capability e dei Driver di apprendimento è sicuramente il risultato più rilevante: “ci confermano nella nostra visione e ci spingono a continuare in questa direzione sia al nostro interno, sia come soggetto partecipante a un ecosistema esterno”.

**5** Quali tipi di ricadute vede per Comau?

“Una bella ricaduta per la nostra azienda e più in generale per tutte le aziende innovative, ma anche per il mondo della scuola, per le università e le agenzie formative, perché dal nostro punto di vista le Capability e i Driver di apprendimento possono diventare un riferimento operativo concreto oltre che un modello teorico diffuso”. Secondo la dottoressa Pinto, anche gli stakeholder istituzionali, economici, produttivi e sociali vanno coinvolti: “possono contribuire al cambiamento e all’innovazione dei sistemi educativi, per far sì che siano più focalizzati sull’apprendimento continuo e su ciò che serve per lavorare nel futuro.”

**Il punto di vista accademico: Giuseppe Scaratti**  
(Professore ordinario di Smart Work and Organizational Psychology,  
Master of Science ITEM, Università Cattolica)

**1** Quale valore attribuisce un docente dell’Università Cattolica alla collaborazione con Comau?

Una delle sfide principali che le Università tutte devono affrontare di fronte agli scenari lavorativi e occupazionali attuali è quella di una adeguata e appropriata formazione delle nuove generazioni, che le metta in grado di affrontare efficacemente e con soddisfazione l’inserimento nei vari contesti organizzativi e produttivi.

Più in dettaglio, secondo il professor Scaratti, la posta in gioco riguarda una pluralità di aspettative connesse ad altrettanti stakeholder, “chiamati a riconfigurare le loro attese rispetto a più tradizionali modi di concepire la propria e altrui identità e vocazione:

- per gli studenti si tratta di concepire il proprio curriculum accademico come decisiva e rilevante occasione per configurare, forgiare e orientare il proprio progetto personale e professionale secondo traiettorie di autentica crescita, maturazione e spendibilità. Lo scopo non è passare gli esami, ma appendere il necessario per diventare figure responsabili, competenti, etiche e relazionalmente capaci negli ambiti operativi che andranno ad abitare.

- Per le famiglie l'attesa è di un valore aggiunto connesso alla possibilità che figlie e figli conseguano, attraverso l'esperienza universitaria, una effettiva contrattualità lavorativa, personale e sociale spendibile all'interno di contesti mutevoli e in continua e rapida trasformazione. Lo sguardo non è più rivolto al conseguimento di un posto fisso (ormai reso illusorio dalle diffuse condizioni di incertezza e instabilità delle congiunture lavorative), ma verso l'esercizio di una mobilità professionale sostenibile e dignitosa.
- Per le aziende l'interesse è legato alla possibilità di generare valore economico e sociale, divenendo partner significativi e rilevanti di percorsi formativi che prevedano sequenze importanti di coinvolgimento e immersione degli studenti al loro interno, sia per apprendere dai/nei contesti, sia per intercettare e valorizzare talenti, potenzialità, doti emergenti da intercettare e sviluppare.
- Per le università la sfida dell'adeguata e appropriata preparazione dei giovani si declina in quella che con Morin possiamo chiamare l'opzione di 'formare teste ben fatte anziché ben piene'. Questa incisiva locuzione esprime in cifra sintetica la sollecitazione per le Università di coniugare l'originaria vocazione di generare pensiero critico, libero e riflessivo attraverso la ri-produzione e circolazione di saperi scientifico-disciplinari aggiornati e pertinenti, con la responsabilità di predisporre percorsi che consentano la configurazione di profili in uscita professionalmente e occupazionalmente realistici e spendibili."

Di qui la necessità, oltre che l'opportunità, di intraprendere partnership e alleanze costitutive e costruttive che mettano in sinergia e sintonia diversi attori sociali, comunemente impegnati nel prefigurare nuovi perimetri di formazione. "Il rapporto dell'Università Cattolica con Comau testimonia al riguardo di una storia ormai decennale di collaborazione, reciproca interlocuzione, investimento convergente sulle nuove generazioni."

## **2** Qual è l'esigenza dell'Università che ha fatto da input alla ricerca?

Secondo la prospettiva accademica descritta dal professor Scaratti, due sono le chiavi di lettura che sottendono e supportano un investimento di ricerca con stakeholder esterni, in questo caso con una azienda come Comau, coinvolta in prima linea nelle evoluzioni generate dalla quarta rivoluzione industriale e dalle implicazioni connesse alle sollecitazioni tecnologiche da essa veicolate.

"La prima chiave di lettura è dettata dall'emergente approccio scientifico della Collaborative Management Research (CMR), che prefigura modalità di ricerca collaborativa e partecipata, capaci di mettere in relazione attori, prodotti, interessi, organizzazioni secondo nuovi orizzonti e possibili ambiti di reciproco influenzamento, in una prospettiva interdisciplinare e transdisciplinare, oltre che interuniversitaria e inter-organizzativa.

La visione sollecitata configura un plausibile investimento per una prospettiva di collaborazione *multi-stakeholder* che metta insieme soggetti diversi (università, imprese e interlocutori istituzionali). Un modo consistente e strategico, questo, per realizzare quella funzione di ‘terza missione’ attribuita all’università e per interpretare la prospettiva assegnata a iniziative come quella dei progetti di Knowledge and Innovation Communities (KICs), sollecitati dalla comunità europea, estendendone la portata metaforica e andando oltre la logica di accesso a fondi per la ricerca, verso un comune sforzo per la costruzione di nuove forme di legame sociale e produttività basata sulla generazione e diffusione di conoscenze.”

La seconda chiave riguarda opzioni più disciplinari, coerenti in questo caso con settori di sapere sostenuti da scienze umane e sociali applicate, cioè connesse a una generazione di conoscenza a partire dal confronto con problemi e sollecitazioni reali provenienti dai contesti sociali e organizzativi, per cui le domande di ricerca e i metodi per produrre i dati empirici vengono concordati e congiuntamente configurati dai diversi interlocutori in gioco. Così commenta Scaratti: “Nel mio caso, essendo docente di Work and Organizational Psychology, l’interazione con Comau è diventata un’occasione privilegiata per mettere in dialogo teoria e pratica, conoscenze già consolidate e saperi pratici ricavati dal campo e dal confronto immersivo con esperienze reali, opportunamente accompagnate da momenti di rielaborazione critica e validazione consensuale delle evidenze empiriche acquisite.”

**3** *Qual è stata la sfida principale per l’Università nel realizzare questa ricerca scientifica?*

“Penso che il principale snodo per la realizzazione di una ricerca, secondo le logiche collaborative precedentemente illustrate, sia quello inerente la necessità di legittimare una pluralità di paradigmi scientifici nella produzione di conoscenze rigorose, rilevanti e spendibili.

Sono implicate questioni epistemologiche, metodologiche e operative che riflettono diversi, possibili e legittimi approcci allo studio di oggetti e tematiche attribuite di significato e importanza” afferma il professore.

Se la domanda di ricerca è trovare un vaccino che contrasti la pandemia COVID-19, dobbiamo mettere in piedi una ricerca che si ispira alla scienza sperimentale per arrivare a una soluzione affidabile e sicura, basata su studi di controllo randomizzati e studi di laboratorio. In questo caso l’adozione di una posizione epistemica soggetto-oggetto, con la quale la comunità scientifica conferma la validità di una nuova scoperta scientifica ripetendo la ricerca che l’ha prodotta (Nap, 2019), è appropriata e pertinente, insieme alle connesse implicazioni di riproducibilità e replicabilità statistica.

D'altro canto, se la domanda di ricerca è di capire come gestire gli operatori sanitari durante un'emergenza legata a un evento pandemico, dobbiamo adottare una posizione epistemica diversa, orientata al contesto particolare e alla razionalità pratica, fornendo resoconti della pratica organizzativa attuata e rintracciando una conoscenza situata, che possa anche aiutare le persone nella loro operatività. La validità di una ricerca trasformativa dialogica situata, in questo caso, non è legata a procedure statistiche, ma alla possibilità di produrre conoscenza sotto forma di repertori di azioni che possono essere tradotti e trasferiti in altri contesti, con inevitabili adattamenti e aggiustamenti relativi alle nuove situazioni specifiche.

“Non si tratta di un posizionamento ideologico, bensì del raggiungimento professionale e consapevole della capacità di affrontare la costante declinazione tra il problema da affrontare, le teorie disponibili e l'uso di strumenti adeguati e coerenti (domanda situata e bricolage metodologico), in una prospettiva multi-paradigmatica in grado di controllare le condizioni della tecnica (lenti, metodo, strumenti) e il processo relazionale in gioco per produrre conoscenze adeguate e rilevanti.”

**4** *Come commenta i risultati della ricerca?*

Per il professore “è evidente la soddisfazione di aver ideato, configurato e realizzato un progetto di PHD che ha prodotto conoscenza rigorosa e rilevante, sia per il contesto organizzativo in cui si è realizzata la ricerca, sia per la comunità scientifica.” È importante ricordare che i risultati della ricerca sono già stati oggetto di una prima pubblicazione su un Journal impattato di rilevanza internazionale e un secondo paper è stato accettato da un secondo Journal ed è di prossima pubblicazione: dal punto di vista accademico non può esserci risultato migliore in termini di produzione scientifica, a maggior ragione tenendo conto degli stringenti criteri bibliometrici in uso nel settore scientifico disciplinare di riferimento.

**5** *Qual è il risultato più rilevante di questa ricerca per l'Università?*

La ricerca, secondo il punto di vista di Scaratti, impatta su due importanti acquisizioni: da un lato la capacità dimostrata di produrre conoscenza riconosciuta dalla comunità scientifica in riferimento all'oggetto della ricerca, inerente l'apprendimento organizzativo in generale e le leve formative per promuovere e diffondere nuove competenze professionali e manageriali. Dall'altro l'influenza che il progetto di ricerca ha avuto nella community della PHD School, sia per la peculiarità della tipologia del percorso intrapreso (PHD industriale), sia per la generatività di scambi, confronti, interlocuzioni sviluppate tra i PHD students, aprendo inediti orizzonti e prospettive nelle modalità di concepire la ricerca e la produzione di conoscenza

**6** Quali tipi di ricadute vede per l'Università?

Per il professor Scaratti le ricadute sono essenzialmente due.

Soprattutto una conferma della possibilità di imboccare traiettorie innovative “che aiutino l'università a uscire dal suo frequente arroccamento (isolamento) in una presunta torre d'avorio di possesso e trasmissione del sapere e della conoscenza, aprendosi verso inediti orizzonti e paesaggi, pur mantenendo la sua libertà critica e il non asservimento a obiettivi strumentali o estranei alla propria mission istituzionale.”

In seconda battuta, “la partnership e l'alleanza sviluppata con una impresa come Comau, al di là degli specifici aspetti relativi alla ricerca, apre la possibilità, offerta agli studenti, di incontrare durante il loro percorso accademico mondi reali, approfondendo la conoscenza dei contesti e degli scenari di cui diverranno, una volta laureati, protagonisti e significativi interpreti.”

## Sinottico di sintesi

---

Nella figura riportata di seguito sono riassunte le domande di ricerca a cui abbiamo cercato di dare una risposta. Per ciascuna di esse abbiamo poi riportato:

- la **metodologia** di ricerca adottata
- il **campione** a cui sono stati somministrati questi strumenti
- i **risultati emersi**
- le **conclusioni**.

DOMANDE DI RICERCA	METODOLOGIA	CAMPIONE	RISULTATI	CONCLUSIONI
1. IL CONTESTO Come sta cambiando il contesto in cui viviamo e lavoriamo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desk based research esterna</li> </ul>	/	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sintesi dei principali cambiamenti in atto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicazioni generali per chi lavora e vive in un contesto di trasformazione</li> </ul>
2. LA CULTURA DEL LAVORO Come si sta trasformando la cultura del lavoro?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desk based research interna</li> <li>Interviste qualitative ai manager Comau</li> </ul>	/	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descrizione della nuova cultura del lavoro e del concetto di Capability che emerge dall'analisi del fenomeno delle Corporate Academy</li> <li>Prima lista di Capability e dei Driver di apprendimento che caratterizzano le iniziative della Comau Academy nella percezione di chi le ha organizzate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicazioni per soggetti promotori di iniziative di educazione (istituzioni, agenzie formative, scuole, università, etc.)</li> </ul>
3. I DRIVER PER L'EDUCAZIONE Quali Driver facilitano l'apprendimento della nuova cultura del lavoro?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Focus group qualitativi ai partecipanti esposti alle attività della Comau Academy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>16 manager Comau che hanno preso parte a progettazione ed erogazione delle attività della Comau Academy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lista di Capability e dei Driver di apprendimento che caratterizzano le iniziative della Comau Academy nella percezione di chi le ha fruite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicazioni per soggetti promotori (istituzioni, agenzie formative, scuole, università, etc.) e fruitori di iniziative di educazione</li> </ul>
4. ULTERIORE REALITY CHECK Gli elementi della cultura del lavoro sono utili anche alla luce di una nuova trasformazione radicale e improvvisa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desk based research esterna</li> <li>Survey alle persone che hanno sperimentato il lavoro a distanza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20 studenti della scuola primaria esposti alle attività della Comau Academy</li> <li>20 studenti della scuola secondaria di primo grado esposti alle attività della Comau Academy</li> <li>20 studenti della scuola secondaria di secondo grado esposti alle attività della Comau Academy</li> <li>10 studenti dell'Università esposti alle attività della Comau Academy</li> <li>16 neoassunti esposti alle attività della Comau Academy</li> <li>16 dirigenti e funzionari esposti alle attività della Comau Academy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sintesi delle fasi della pandemia COVID-19 e descrizione degli impatti sul mercato del lavoro</li> <li>Lista di Capability che risultano utili in un contesto di trasformazione radicale e improvvisa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicazioni per soggetti promotori (istituzioni, agenzie formative, scuole, università, etc.) e fruitori di iniziative di educazione</li> </ul>

📌 Figura 5: Il sinottico sintetizza domande di ricerca, metodologia adottata, campione esaminato, risultati e conclusioni