



ULTERIORE REALITY CHECK	221
LA DOMANDA.....	221
L'IPOTESI DI RICERCA E IL FRAMEWORK TEORICO.....	223
LA METODOLOGIA	225
ELABORAZIONE E ANALISI DATI DESK BASED RESEARCH.....	226
ELABORAZIONE E ANALISI DATI INTERVISTE QUALITATIVE.....	235
I RISULTATI	267

ULTERIORE REALITY CHECK

LA DOMANDA	Gli elementi della nuova cultura del lavoro sono utili anche alla luce di una trasformazione radicale e improvvisa?221
IPOTESI DI RICERCA E FRAMEWORK TEORICO	Le Capability sono determinanti per lavorare in modo efficace anche in un contesto di crisi223
LA METODOLOGIA	Desk based research e survey225
ELABORAZIONE E ANALISI DATI DESK BASED RESEARCH	L'avvento di una trasformazione radicale e improvvisa: l'emergenza COVID-19226 <ul style="list-style-type: none"> • Coronavirus: di che cosa si tratta 226 • I settori più colpiti 228 • Conseguenze della pandemia..... 229 • Lavoro a distanza: telelavoro e smart working 230 • Vantaggi e svantaggi del lavoro a distanza 232 • Il lavoro a distanza in Italia e nel resto del mondo 233
ELABORAZIONE E ANALISI DATI INTERVISTE QUALITATIVE	La nuova cultura del lavoro a un'ulteriore prova dei fatti235 <ol style="list-style-type: none"> 1. Il grado di utilità delle Capability per il futuro238 2. Il grado di utilità delle Capability oggi242 <ul style="list-style-type: none"> • Lavoro in sede e lavoro a distanza: il confronto245 • Generazioni a confronto249 3. Le parole degli intervistati.....251 4. Ulteriori Capability emerse257 5. Percezione generale258 Evidenze emerse263
I RISULTATI	Le risposte alle domande di ricerca267 Conclusioni269

ULTERIORE REALITY CHECK

Gli elementi della nuova cultura del lavoro sono utili anche alla luce di una trasformazione radicale e improvvisa?



la domanda

La domanda a cui questo capitolo si propone di rispondere fa riferimento all'avvento di un evento improvviso e inaspettato che ha portato con sé, o meglio ha sollecitato, una trasformazione radicale del sistema. La pandemia di Coronavirus ha infatti ristretto drasticamente le tipiche fasi di transizione che nella storia hanno caratterizzato il passaggio da un'epoca all'altra, più o meno graduale. In questo caso, un evento esterno, imprevisto, ha accelerato una trasformazione già avviata, catapultandoci in poche settimane in uno scenario nuovo e mai come ora digitalizzato.

A partire dalla prima rivoluzione industriale **diverse fasi hanno modificato la nostra società**, che è passata dal modello rurale / feudale a quello industriale / capitalista sfociato poi in quello industriale / terziario. L'automazione e la connettività hanno sempre svolto un ruolo cruciale in questo processo, insieme alla ricerca spasmodica di una maggiore produttività. Oggi, il mondo sta affrontando enormi cambiamenti nella cultura, nella società e nell'economia che sono conseguenze dirette della rivoluzione digitale. Le tecnologie giocano un ruolo essenziale rispetto al fenomeno della Quarta rivoluzione industriale, discussa su scala globale da quando il Forum economico mondiale ha concentrato la sua attenzione su di essa nel 2016 (World Economic Forum, 2016). I principali protagonisti di questo nuovo scenario risultano essere l'automazione e la connettività (Schwab, 2016; Park, 2017; Prisecaru, 2016; Caravella e Menghini, 2018; Corazza, 2017; Blinder, 2008), ma anche tutte quelle tecnologie il cui sviluppo sta aprendo la strada al progresso e a infinite possibilità (Caruso, 2017; Schwab, 2016). L'impatto che ne deriva riguarda l'area fisica (autovetture autonome, stampanti 3D, robot etc.), l'area digitale (Internet delle cose, piattaforme, IoT), e l'area biologica (intelligenza artificiale applicata alla genetica, biologia e relative applicazioni). Nonostante la consapevolezza che ci siano grandi cambiamenti in atto, ancora **non è semplice quantificare il potenziale di questa rivoluzione** in termini di velocità di diffusione e di estensione.

Per quanto riguarda le organizzazioni e le aziende poi, affrontare il fenomeno della trasformazione digitale, occuparsi di "dipendenti digitali", "lavoro digitale" e "gestione digitale dei dipendenti" (Strohmeier e Parry, 2014), richiede una forte revisione dell'approccio

tradizionale nel concepire la funzione manageriale e nel raggiungere nuove competenze e strumenti per modificare e **allineare strategie e attività a queste nuove caratteristiche del lavoro.**

Nel pieno di questo fenomeno, all'improvviso siamo stati colpiti a livello globale da una crisi nuova e imprevedibile: una **"trasformazione nella trasformazione"** che ha destabilizzato e sta tutt'ora destabilizzando società, economie e comportamenti e che sta accelerando inaspettatamente e notevolmente la diffusione e l'uso degli strumenti tecnologici: la crisi del coronavirus. L'attuale scenario relativo alla pandemia COVID-19 infatti **sembra aumentare l'utilizzo e la diffusione di dispositivi tecnologici** (smart work, app, analytics...), rispondendo alla necessità di affrontare la drammatica emergenza mondiale alla quale siamo messi di fronte. Per la sua imprevedibilità e unicità, potremmo definire questo fenomeno come un evento "cigno nero", riferendoci alla definizione dell'autore Nassim Nicholas Taleb (Taleb, 2007). La pandemia del coronavirus è infatti, proprio come un cigno nero, un evento raro e imprevedibile; isolato, perché non rientra nel campo delle normali aspettative umane, ma allo stesso tempo drammatico, perché capace di sconvolgere le vite, cambiare le percezioni, addirittura far collassare interi sistemi politici, intere economie. Lo scenario in cui siamo attualmente immersi è caratterizzato da confusione e smarrimento e pone numerosi interrogativi sul presente e soprattutto sul futuro delle persone che, catapultate in un quadro inedito, si sentono disorientate e prive di appigli sicuri. Una crisi di questo genere impone una riflessione profonda, una ri-pianificazione e ri-progettazione di ampio respiro alla **ricerca di un nuovo equilibrio** sociale, economico, culturale.

Alla luce della trasformazione radicale e improvvisa causata dalla crisi del coronavirus, è naturale interrogarsi sulla possibilità che le Capability individuate come elementi chiave della nuova cultura del lavoro possano illuminare la strada e agevolare questo percorso di adattamento. Lo scoppio della pandemia ha rappresentato una sfida non di poco conto anche per la stesura del presente elaborato, durante la cui elaborazione sono stati sconvolti i piani, le scadenze, i progetti. Abbiamo sperimentato in prima persona la necessità di adottare metodi nuovi, scegliere vie alternative, essere flessibili e adattabili alle esigenze dell'ambiente circostante e in particolare verificando la validità e robustezza delle Capability descritte.

Le Capability sono determinanti per lavorare in modo efficace anche in un contesto di crisi

ipotesi di ricerca e il framework teorico



L'ipotesi di ricerca da cui siamo partiti per rispondere alla nuova domanda emersa *Gli elementi della nuova cultura del lavoro sono utili anche alla luce di una trasformazione radicale e improvvisa?* è che le Capability che connotano la nuova cultura del lavoro possono offrire una risposta efficace anche durante momenti di trasformazione improvvisa e radicale, come la crisi del coronavirus. La pandemia di COVID-19 che ci ha recentemente travolto ha accelerato una trasformazione che era già in corso d'opera e che si stava attuando in maniera graduale. Lo scoppio improvviso di questa emergenza però ha messo a dura prova molti contesti lavorativi che, in diversa misura, erano impreparati ad affrontare una sfida di questa portata e soprattutto non erano pronti a reagire in tempi così ridotti. La diffusione del coronavirus e il conseguente lockdown hanno infatti costretto buona parte della popolazione mondiale a **trasferire il contesto lavorativo tradizionale "in presenza" (nella sede organizzativa) a un contesto lavorativo "in remoto"** (da casa o altrove). Questo passaggio ha richiesto un **importante sforzo tecnologico e organizzativo**, necessario per garantire da casa un'efficienza analoga a quella di norma conseguita nella tradizionale sede organizzativa. La dimestichezza con i dispositivi tecnologici è risultata infatti essere il fattore imprescindibile per poter continuare l'attività lavorativa a distanza, ma non l'unico rilevante.

La capacità di adattamento, l'abilità nel rispondere con proattività e flessibilità alle nuove richieste, la facoltà di saper comunicare e relazionarsi con gli altri nonostante la distanza fisica, sono solo alcune delle ulteriori attitudini fondamentali per fronteggiare una situazione emergenziale di queste dimensioni. Questa crisi ha – in altre parole – obbligato le persone ad uscire dalla propria comfort-zone, attraverso l'esplorazione di nuove modalità e approcci lavorativi e relazionali, andando a delineare con più precisione le caratteristiche della **nuova cultura del lavoro** che si sta via via consolidando.

Di fatto si è determinato un nuovo approccio al lavoro, con nuove sollecitazioni e la necessità di un cambiamento culturale che, come già evidenziato nelle fasi precedenti della nostra ricerca e in particolare nel caso di studio della Comau Academy, richiedono un forte investimento nella promozione di apprendimento professionale e organizzativo. Un processo di apprendimento in cui l'esperienza e la conoscenza pratica delle persone rappresentano risorse importanti per l'introduzione, lo sviluppo e l'integrazione di tecnologie innovative, coniugando esplorazione e valorizzazione della conoscenza.

La pandemia COVID-19 gioca un ruolo importante nel rappresentare un tale scenario, in cui lavoratori e professionisti si trovano ad affrontare circostanze incerte e contraddizioni nella loro esperienza organizzativa quotidiana. Allo stesso tempo, viene chiesto loro di dare un senso a questa situazione, cercando **nuove possibilità di azione**.

In questa prospettiva, la situazione del Coronavirus può fungere da **cartina di tornasole** e da **organizzatore situazionale** sia per incoraggiare l'introduzione e la diffusione dell'uso di dispositivi tecnologici, sia per incoraggiare il cambiamento culturale a diversi livelli per far fronte a problemi sociali sfidanti.

In un contesto generale caratterizzato da un elevato livello di incertezza, caos e complessità, si profila l'adozione di un **approccio agile al lavoro** (Sletholt et al., 2011) che richiede:

- **adattabilità**, alto livello di flessibilità e capacità di adeguare, modificare e cambiare un progetto durante il suo ciclo di vita, andando oltre un approccio predittivo e dall'alto verso il basso a cascata
- **visibilità**, per consentire a più stakeholder di avere una visione dei molteplici aspetti coinvolti e di riconoscere la complessità delle cose in gioco
- **generazione di valore**, sin dall'inizio del processo diffondendo il concetto di valore al fine di includere dimensioni non solo economiche, ma anche eco-compatibili, sostenibili ed etiche
- **focus sui rischi**, ricercandone la riduzione e la gestione attraverso una riconfigurazione del rapporto tra scopo, tempo e costo. Per orientare il progresso tecnologico verso i bisogni della comunità, come ci insegna l'emergere del coronavirus, è necessario un intervento congiunto di istituzioni, mondo accademico e mondo industriale.

Nei prossimi paragrafi, dopo una descrizione delle metodologie utilizzate per rispondere alla domanda di ricerca, vengono illustrati i passaggi fondamentali che hanno caratterizzato questo periodo storico di pandemia. Successivamente vengono raccontate le conseguenze di questo evento non solo a livello economico, ma anche rispetto al modo di lavorare delle persone. Questa emergenza ha infatti imposto ai lavoratori di adottare la modalità di lavoro da remoto, che per la maggior parte degli italiani risultava – prima di questo episodio – poco popolare e diffusa. Quello appena descritto si configura come uno scenario di cambiamento, uno scenario emergenziale, la cui analisi consente quindi rispondere alla domanda di ricerca qui trattata.