

Remote Working e Neo Assunti: Impatti su Apprendimento e Produttività

Prof.

ELENA BRUNI

RELATORE

Prof.

DANIELE MASCIA

CORRELATORE

Matr.784821

LEONARDO STAFORTE

CANDIDATO

Sommario

Introduzione	3
1. Remote Working e le sue implicazioni nelle società di consulenza	5
1.1 Modalità di lavoro agile: definizioni e distinzioni	5
1.2 Fondamenti Teorici.....	7
1.3 Sostenibilità sociale e benessere negli ambienti di remote working.....	13
1.4 Il trade-off tra remote working e produttività del team	15
1.4.1 Impatti sui team di progetto nelle società di consulenza.....	15
1.4.2 Coinvolgimento lavorativo e affaticamento nel lavoro da remoto	17
1.5 Integrazione e apprendimento dei nuovi dipendenti nei contesti di remote working	19
1.5.1 Onboarding di stagisti, tirocinanti e junior nei team virtuali	19
1.5.2 Mentorship e apprendimento tra pari nel lavoro virtuale	21
1.6 Il futuro del remote working: accelerazione o ostacolo all'integrazione della forza lavoro?	22
1.7 Individuazione del gap teorico e definizione della domanda di ricerca.....	24
2. Metodologia e Contesto	26
2.1 Contesto della ricerca	26
2.2 Raccolta dei dati.....	28
2.3 Analisi dei dati	30
3. Risultati	32
3.1 Introduzione ai temi.....	32
3.2 Implicazioni del digitale.....	33
3.3 Work-Life Balance.....	34
3.4 Apprendimento e collaborazione nei team virtuali: i limiti del lavoro da remoto e il supporto manageriale.....	37
3.5 Interazioni informali tra colleghi	39
3.6 Onboarding virtuale e figura del buddy: opportunità e criticità nei team virtuali.....	41
3.7 Ansia da prestazione e disorientamento: un vissuto diffuso tra i neoassunti	42
4. Discussioni e Contributi	47
4.1 Scopo della ricerca	47
4.2 Discussioni.....	48
4.2.1 Sicurezza digitale, benessere e cultura organizzativa: le sfide della trasformazione tecnologica.....	49
4.2.2 Equilibrio vita personale e professionale	50
4.2.3 I team virtuali e la loro importanza	52
4.2.4 Leadership, apprendimento e socialità nei team ibridi: il ruolo cruciale della presenza relazionale.....	53
4.2.5 Implicazioni manageriali e organizzative.....	55
4.3 Suggerimenti manageriali e feedback degli intervistati	57
4.4 Limiti e linee di ricerca futura.....	60
Sitografia.....	63
Appendice.....	70

Introduzione

Negli ultimi anni, il mondo del lavoro ha vissuto una trasformazione profonda, accelerata dalla pandemia da Covid-19, che ha reso il lavoro da remoto una realtà sempre più diffusa e stabile anche nei settori tradizionalmente legati alla presenza fisica. Secondo il rapporto *"State of Remote Work 2023"* di Buffer, l'81% dei lavoratori globali preferisce modalità di lavoro completamente remote o ibride. In Italia, il lavoro agile è passato da meno del 10% nel 2019 a oltre il 30% nel 2021 durante la pandemia, stabilizzandosi intorno al 22% nel 2023 (Osservatorio Smart Working, Politecnico di Milano, 2023). Questo cambiamento ha spinto molte organizzazioni, comprese le grandi società di consulenza, a ripensare i propri modelli di onboarding, gestione e integrazione del personale, con un impatto significativo soprattutto per i neoassunti. In questo contesto, le società di consulenza si sono trovate ad affrontare una duplice sfida: da un lato, garantire continuità operativa e produttività in modalità a distanza; dall'altro, riuscire a mantenere efficaci i processi di onboarding, integrazione e formazione delle nuove risorse, spesso giovani neolaureati alla loro prima esperienza lavorativa.

Questa tesi si propone di indagare l'impatto del remote working sull'esperienza dei neoassunti nelle società di consulenza, con un focus specifico sul contesto italiano e sull'ufficio romano di una delle Big Four. L'obiettivo è comprendere come i lavoratori junior vivano l'ingresso in azienda in un ambiente ibrido, caratterizzato da interazioni digitali, collaborazione a distanza e occasioni limitate di socializzazione in presenza. Sebbene l'adozione del lavoro da remoto non sia una conseguenza esclusiva della pandemia, è proprio durante l'emergenza sanitaria da Covid-19 che molte organizzazioni hanno sperimentato per la prima volta una trasformazione forzata e sistematica delle modalità di lavoro, accelerando l'introduzione di modelli ibridi oggi consolidati. In questo contesto di cambiamento repentino, la fase di onboarding dei nuovi assunti ha subito un'evoluzione significativa, sollevando interrogativi su come il lavoro a distanza influenzi l'integrazione, l'apprendimento e il benessere dei giovani professionisti. L'attenzione si concentra sulle dinamiche relazionali, organizzative ed emotive che accompagnano i primi mesi di inserimento, cercando di colmare un vuoto della letteratura, che raramente approfondisce il punto di vista soggettivo dei nuovi assunti all'interno di realtà lavorative caratterizzate da un'elevata pressione legata alla delivery costante, a scadenze ravvicinate e a ritmi intensi, che possono generare stress, affaticamento emotivo e, in alcuni casi, fenomeni di burnout.

A tale scopo, la tesi è articolata in cinque capitoli. Nel Capitolo 1 viene presentata una revisione della letteratura sui principali temi teorici legati al lavoro agile, al digital onboarding, alla socializzazione organizzativa e alla costruzione dell'identità professionale nei contesti virtuali. Il Capitolo 2 descrive

il contesto della ricerca e la metodologia adottata, basata su un approccio qualitativo e sull'analisi di interviste semi-strutturate condotte con nove giovani professionisti. Il Capitolo 3 espone in dettaglio i risultati emersi dall'analisi tematica delle interviste, suddivisi in sei temi principali: implicazioni del digitale, work-life balance, apprendimento e collaborazione nei team virtuali, interazioni informali tra colleghi, onboarding virtuale e figura del buddy, ansia da prestazione e disorientamento.

Infine, nel Capitolo 4, vengono discussi i risultati alla luce della letteratura, con l'obiettivo di evidenziare convergenze e divergenze tra teoria e pratica. Seguono poi una riflessione sulle implicazioni organizzative e manageriali, i suggerimenti raccolti dagli intervistati per migliorare l'esperienza dei nuovi assunti, e un'analisi dei limiti della ricerca con alcune proposte per studi futuri.

L'intero lavoro si propone non solo di offrire un contributo conoscitivo utile al dibattito accademico, ma anche di proporre spunti pratici per ripensare, in chiave più inclusiva e consapevole, i processi di accoglienza e integrazione nei contesti professionali ibridi. In particolare, la ricerca intende rispondere alla seguente domanda: *in che modo il lavoro da remoto influenza l'esperienza di onboarding, apprendimento e integrazione dei neoassunti nelle società di consulenza?*

1. Remote Working e le sue implicazioni nelle società di consulenza

1.1 Modalità di lavoro agile: definizioni e distinzioni

L'evoluzione del mondo del lavoro, accelerata dalla digitalizzazione e dalle recenti trasformazioni globali, ha portato alla diffusione di diverse modalità di lavoro agile. Tra queste, smart working, remote working e lavoro ibrido sono modelli molto diffusi nelle aziende (Corso & Crespi, 2024; De Souza Santos et al., 2024). Sebbene i termini siano spesso utilizzati in modo intercambiabile, è importante delinearne le differenze per comprendere appieno il loro funzionamento e le implicazioni che comportano.

Smart Working: l'agilità nell'organizzazione del lavoro

Lo smart working, o lavoro agile, è caratterizzato da una forte flessibilità nella gestione delle attività, sia in termini di orari che di luogo di lavoro. Il lavoratore ha la libertà di scegliere dove e quando svolgere le proprie mansioni, a condizione che vengano raggiunti gli obiettivi prefissati. Le sue principali caratteristiche includono:

- flessibilità nell'orario e nella scelta del luogo di lavoro;
- maggiore autonomia e responsabilizzazione del lavoratore;
- orientamento ai risultati piuttosto che alla mera presenza fisica;
- utilizzo di tecnologie digitali per la comunicazione e la collaborazione.

Remote Working: il lavoro senza confini geografici

Il remote working, o lavoro da remoto, prevede lo svolgimento delle attività lavorative continuativamente al di fuori dell'ufficio, spesso senza vincoli geografici. A differenza dello smart working, il remote working implica una separazione più netta dall'ambiente fisico aziendale, con il lavoratore che opera da qualsiasi luogo dotato di connessione internet (Zucaro, 2022; Vetrò 2021) Le sue caratteristiche principali sono:

- svolgimento del lavoro prevalentemente o esclusivamente fuori dall'ufficio;
- maggiore enfasi sulla dislocazione geografica del lavoratore;
- necessità di una struttura organizzativa ben definita;
- utilizzo di strumenti di comunicazione digitale sincrona e asincrona per la gestione del lavoro.

Lavoro Ibrido: la combinazione di presenza e distanza

Il lavoro ibrido rappresenta un modello intermedio tra smart working e remote working, combinando periodi di lavoro in ufficio con giornate di lavoro a distanza. Questa modalità è definita dalle politiche aziendali e può variare in base alle esigenze dell'organizzazione e dei dipendenti (Cuel, Guerci & Tomo, 2022). Le sue principali caratteristiche sono:

- alternanza tra lavoro in sede e lavoro a distanza;
- flessibilità parziale nella gestione delle attività lavorative;
- necessità di coordinamento tra il tempo trascorso in ufficio e il lavoro da remoto.

Nonostante le differenze, queste modalità condividono alcune caratteristiche comuni. Tutte richiedono una riorganizzazione dei processi lavorativi e una nuova impostazione delle modalità di comunicazione e collaborazione, sia tra i team che all'interno di essi (The Economist Intelligence Unit, 2021). L'orientamento al raggiungimento degli obiettivi diventa centrale, così come l'adozione di strumenti digitali avanzati per facilitare il lavoro a distanza.

Tabella 1- Caratteristiche delle modalità di lavoro

Modalità	Flessibilità	Luogo di lavoro	Focus organizzativo	Autonomia	Interazione sociale	Sfide principali
Smart Working	Alta	Qualsiasi (a scelta)	Obiettivi/ Risultati	Elevato	Ridotta, mediata da tech	Confini vita-lavoro, burnout
Remote Working	Variabile	Remoto fisso	Task/attività	Medio-alto	Limitata	Isolamento, disconnessione
Lavoro Ibrido	Media	Alternanza casa-ufficio	Coordinamento team	Variabile	Maggiore	Coordinamento, uniformità esperienze

Questa versione della tabella propone le modalità di lavoro in riga e le caratteristiche distintive in colonna. Fornisce un confronto visivo più immediato per chi desidera focalizzarsi su una singola modalità.

Un altro aspetto comune riguarda l'importanza della prevenzione dei rischi, come l'isolamento sociale nei lavoratori che operano esclusivamente da remoto, il burnout digitale dovuto all'uso prolungato di dispositivi tecnologici e la difficoltà nel mantenere un confine netto tra vita lavorativa e privata. Inoltre, con l'espansione dello smart working, la sicurezza dei dati aziendali è diventata una

delle principali sfide organizzative. I dipendenti che accedono ai sistemi informatici da casa o da reti non protette espongono le infrastrutture aziendali a un rischio maggiore di attacchi informatici, come phishing, malware e accessi non autorizzati (Mirbabaie et al., 2020; D'Orazio, 2022). Le connessioni esterne, infatti, sono spesso meno sicure rispetto a quelle interne, e i dispositivi personali non sempre sono dotati di adeguati sistemi di protezione.

Per mitigare questi rischi, molte aziende hanno adottato strumenti di protezione come le Virtual Private Network (VPN), che consentono una connessione cifrata ai server aziendali, garantendo la riservatezza e l'integrità dei dati trasmessi (Torten et al., 2021). Tuttavia, la tecnologia da sola non basta. È essenziale promuovere una cultura della sicurezza attraverso attività formative mirate, per sensibilizzare i lavoratori sui comportamenti a rischio e sulle buone pratiche da adottare anche fuori dall'ambiente aziendale (Alshaikh, 2020).

Una gestione efficace della cybersecurity nel lavoro da remoto richiede quindi un approccio integrato che unisca soluzioni tecniche, formazione continua e una governance chiara delle responsabilità.

Questa panoramica introduttiva permette di comprendere le specificità di ciascun modello di lavoro agile e di adottare strategie mirate per la loro implementazione. Nei capitoli successivi verranno approfonditi gli aspetti specifici del remote working, analizzando il suo impatto sulla produttività e sul benessere dei lavoratori.

1.2 Fondamenti Teorici

Il remote working trae le sue basi teoriche da prospettive che enfatizzano la libertà, l'autonomia e le dinamiche del lavoro digitale in team. Le trasformazioni moderne nei luoghi di lavoro verso modelli di remote working derivano principalmente dai progressi tecnologici, dai cambiamenti orientati al mercato e dalle evoluzioni culturali delle organizzazioni (Palumbo, 2020). Tuttavia, è stato l'impatto della pandemia di COVID-19 a fungere da catalizzatore per l'adozione su larga scala del lavoro da remoto. Durante il periodo pandemico, molte organizzazioni hanno dovuto adattarsi rapidamente a nuove modalità operative, evidenziando sia le opportunità che le sfide associate al lavoro a distanza (Bruegel, 2020). Questo ha portato a una riflessione più profonda sulle pratiche lavorative e ha accelerato l'implementazione di soluzioni digitali per garantire la continuità operativa.

I significativi cambiamenti nelle pratiche lavorative richiedono un modello teorico in grado di analizzare come i sistemi di remote working influenzino la produttività, il benessere dei dipendenti e i risultati operativi delle organizzazioni. Diversi modelli teorici fondamentali forniscono strumenti

essenziali per valutare il remote working, offrendo conoscenze sui suoi vantaggi e sulle possibili criticità.

Uno dei principali modelli teorici legati al remote working è il Job Demands-Resources (JD-R) Model, sviluppato da Demerouti et al. (2019). Questo modello fornisce una cornice teorica solida per analizzare come le caratteristiche dell'ambiente di lavoro influenzino il benessere e la performance dei lavoratori. In particolare, il JD-R Model distingue tra “job demands” (richieste lavorative) e “job resources” (risorse lavorative). Le prime comprendono elementi come il carico di lavoro, la pressione temporale, l'ambiguità dei ruoli e le richieste emotive, che possono portare a stress, burnout e ansia da lavoro correlata. Le seconde includono invece il supporto sociale, l'autonomia, il feedback e le opportunità di crescita, che hanno un ruolo motivazionale e protettivo nei confronti dello strain.

Nel contesto del remote working, la combinazione di maggiore flessibilità e strumenti digitali di collaborazione rappresenta una risorsa lavorativa, rafforzando l'autonomia dei dipendenti e riducendo lo stress da pendolarismo (Molino et al., 2022).

Il modello evidenzia come le richieste lavorative (fisiche, mentali, emotive) influiscano sullo strain, mentre risorse come supporto, autonomia e feedback promuovono la motivazione e influenzano positivamente gli outcome organizzativi.

Tuttavia, proprio l'uso massiccio delle tecnologie può trasformarsi in una nuova fonte di pressione, favorendo la comparsa di fenomeni come il digital presenteeism, ovvero la tendenza a essere costantemente connessi e disponibili, anche al di fuori dell'orario di lavoro (Ghar, 2023). Questo comporta un rischio crescente di esaurimento mentale e fisico, soprattutto in assenza di limiti chiari tra lavoro e vita privata.

Secondo il JD-R Model, quando le richieste lavorative superano le risorse disponibili, i lavoratori sperimentano un incremento dello strain, che può manifestarsi sotto forma di affaticamento, ansia, riduzione dell'engagement e calo della performance. Il modello evidenzia inoltre il ruolo cruciale delle risorse personali, come la resilienza, la self-efficacy e la capacità di autoregolazione, che possono mediare o attenuare gli effetti negativi delle job demands. In questo senso, il supporto manageriale e la promozione di pratiche di job crafting – ovvero la possibilità per i lavoratori di modellare attivamente il proprio lavoro – risultano essenziali per mantenere il benessere in contesti virtuali.

Il telelavoro, sebbene accresca la percezione di autonomia dei dipendenti, può portare all'isolamento professionale e al deterioramento dell'unità del team, rendendo necessario l'intervento dei manager per mantenere il coinvolgimento dei lavoratori (Contreras et al., 2022; Molino et al., 2022). Il JD-R Model offre quindi una chiave di lettura utile per comprendere le dinamiche del remote working e per progettare interventi organizzativi capaci di bilanciare efficacemente richieste e risorse nel lavoro ibrido.

Secondo la Self-Determination Theory (SDT) (Ryan et al., 2021), la motivazione intrinseca si sviluppa quando un individuo soddisfa tre bisogni psicologici fondamentali: autonomia, competenza e relazione. Quando questi bisogni vengono appagati, le persone tendono a sperimentare maggiore energia, benessere e impegno nel lavoro.

Nel contesto del remote working, la soddisfazione del bisogno di autonomia è favorita dalla possibilità di organizzare liberamente tempi e modalità del proprio lavoro, senza il controllo diretto e costante da parte dei superiori.

Come evidenziato da Saarenoksa (2023), i dipendenti che lavorano da remoto manifestano livelli più elevati di soddisfazione e coinvolgimento quando riescono a gestire in autonomia il proprio flusso di attività, assumendosi la responsabilità dei risultati. Tuttavia, per mantenere alta la motivazione autonoma, non è sufficiente la sola flessibilità: è essenziale che i lavoratori percepiscano anche di possedere le competenze necessarie per affrontare le sfide quotidiane e di appartenere a una comunità professionale.

In questo senso, Boukhzam (2022) sottolinea che lo smart working favorisce il benessere psicologico solo se combinato con adeguate infrastrutture digitali, strumenti collaborativi intuitivi e un chiaro sistema di supporto organizzativo. L'assenza di questi elementi può alimentare sentimenti di isolamento e frustrazione, compromettendo la motivazione. Lojeski & Reilly (2022) e Gibson & Grushina (2023) confermano che una formazione digitale iniziale ben strutturata e un supporto manageriale continuo risultano essenziali per accrescere la percezione di competenza e rafforzare la motivazione nel lungo periodo.

Infine, il bisogno di relazione può risultare penalizzato nei contesti virtuali se le organizzazioni non prevedono iniziative esplicite per incoraggiare la socializzazione informale e lo sviluppo di legami tra colleghi. In assenza di tali pratiche, i lavoratori rischiano di percepire un senso di disconnessione sociale che, nel tempo, può minare l'engagement e portare a un calo della performance.

La Social Exchange Theory (SET) (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018; Molino et al., 2022) offre una cornice utile per comprendere le dinamiche relazionali nel lavoro da remoto, interpretando il rapporto tra datore di lavoro e dipendente come uno scambio reciproco basato su fiducia, aspettative e reciprocità. Secondo la teoria, i lavoratori tendono a impegnarsi maggiormente quando percepiscono che l'organizzazione offre risorse o benefici significativi, come flessibilità, supporto o autonomia. In questo contesto, l'adozione di orari flessibili e una maggiore autodeterminazione, spesso resi possibili dal remote working, favoriscono l'engagement e contribuiscono a rafforzare il legame tra lavoratore e organizzazione (Molino et al., 2022).

Tuttavia, l'efficacia di tali pratiche non è automatica: essa dipende dalla percezione di equità e reciprocità nelle politiche aziendali. Se i dipendenti avvertono uno squilibrio – ad esempio, una disparità nelle opportunità di carriera tra chi lavora da remoto e chi è più presente in sede – il senso di fiducia si indebolisce. Studi recenti (Dunatchik et al., 2021) mostrano infatti che i lavoratori remoti possono percepire un minore accesso a formazione, avanzamento professionale e visibilità all'interno dell'azienda, elementi che possono alimentare un senso di distacco organizzativo.

In questo quadro si inserisce la Gift Exchange Theory, un sottoinsieme della SET, secondo cui il lavoratore risponde positivamente a un “dono” organizzativo – come una modalità di lavoro flessibile, empatica e sostenibile – con maggiore impegno, fedeltà e produttività (Lojeski & Reilly, 2022). Questa dinamica si basa sul principio della reciprocità non contrattuale: l'azienda offre fiducia e flessibilità, e il dipendente restituisce sotto forma di dedizione e performance. Tuttavia, se il “dono” appare sbilanciato o inefficace (ad esempio, flessibilità senza supporto o strutture adeguate), l'effetto può invertirsi, portando a disaffezione o demotivazione.

In sintesi, la SET e le sue declinazioni mettono in luce come le relazioni sociali all'interno dell'organizzazione – e la loro gestione – siano determinanti per l'efficacia del remote working, e suggeriscono che il benessere dei lavoratori dipenda anche dalla qualità dello scambio psicologico instaurato con l'azienda.

L'adozione degli strumenti digitali nel remote working è stata ampiamente analizzata attraverso il Technology Acceptance Model (TAM), introdotto da Davis (1989), secondo cui due variabili chiave – l'utilità percepita e la facilità d'uso percepita – determinano l'intenzione di utilizzo di una tecnologia. In contesti di lavoro ibrido o completamente remoto, queste due dimensioni si rivelano essenziali per promuovere un uso efficace delle piattaforme digitali e per garantire la produttività e il coinvolgimento dei lavoratori.

Studi recenti confermano che i dipendenti tendono ad adottare più facilmente le tecnologie collaborative – come Microsoft Teams, Zoom o software di project management – se percepite come semplici da usare e realmente funzionali allo svolgimento delle attività quotidiane (Liu et al., 2020; Molino et al., 2022). In particolare, la facilità d’interazione con gli strumenti digitali riduce il carico cognitivo associato al lavoro da remoto, permettendo una maggiore concentrazione sui compiti di contenuto e meno sugli aspetti tecnici. Inoltre, la percezione di utilità rafforza la motivazione intrinseca, spingendo i lavoratori ad approcciare positivamente l’esperienza lavorativa anche a distanza.

Le aziende che investono nella progettazione o selezione di piattaforme intuitive e integrate – capaci di gestire videoconferenze, chat, archiviazione documentale e task tracking in un unico ambiente – ottengono in genere una maggiore partecipazione attiva dei dipendenti (Tavoletti & Taras, 2023). All’opposto, soluzioni frammentate o poco user-friendly possono generare frustrazione, rallentamenti e demotivazione, incidendo negativamente sulla produttività complessiva e sull’esperienza lavorativa percepita.

In sintesi, il TAM si conferma un modello teorico rilevante per comprendere il successo (o il fallimento) dell’implementazione tecnologica nel remote working, sottolineando l’importanza dell’usabilità e della percezione di efficacia degli strumenti digitali messi a disposizione dei lavoratori.

Tabella 2 – Strumenti digitali

Strumento	Utilizzo Tipico	Pro	Contro
Microsoft Teams	Meeting e chat aziendali	Integrazione Office, stabilità	Interfaccia complessa per alcuni
Zoom	Videoconferenze	Alta qualità audio/video	Limitazioni versione gratuita
Slack	Chat e condivisione file	Velocità, immediatezza	Meno adatto a meeting lunghi
Trello	Gestione attività e task	Visuale intuitiva	Poche funzioni per progetti complessi
Miro	Lavagne collaborative	Ideale per brainstorming	Richiede formazione iniziale

Gli strumenti digitali sono fondamentali per l’efficacia del lavoro da remoto. Questa tabella offre una panoramica delle funzionalità principali, evidenziando i vantaggi e le limitazioni di alcuni tra i tool maggiormente adottati in un contesto aziendale. Infatti, secondo un’analisi di Exploding Topics (novembre 2024), Microsoft Teams ha raggiunto 145 milioni di utenti attivi giornalieri, confermandosi come uno degli strumenti più utilizzati per il lavoro da remoto.

Tuttavia, le differenze nelle competenze digitali dei dipendenti rappresentano un ostacolo all’efficacia del lavoro agile, rendendo necessaria la creazione di programmi di formazione specifici per

migliorare le abilità digitali (Palumbo et al., 2023). L'esigenza di accrescere le competenze digitali è ulteriormente sottolineata dalla Direttiva sulla formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, che promuove lo sviluppo delle competenze digitali dei dipendenti (pubblici) per supportare la transizione digitale, ecologica e amministrativa.

Un ulteriore fattore che incide sull'accettazione e sull'utilizzo degli strumenti digitali è l'età media dei dipendenti. Le generazioni più giovani, generalmente più abituate all'uso delle tecnologie digitali, tendono ad adattarsi con maggiore facilità all'impiego di nuove piattaforme di collaborazione virtuale e strumenti di gestione del lavoro. Al contrario, i lavoratori meno giovani potrebbero riscontrare maggiori difficoltà, rendendo ancora più rilevante l'adozione di programmi di formazione mirati e di strategie di supporto per garantire un'integrazione efficace di tutti i membri dell'organizzazione.

La Boundary Theory e il Work-Home Boundary Management forniscono conoscenze essenziali sulla gestione dell'equilibrio tra vita privata e lavorativa negli ambienti digitali (Yeo & Li, 2023). Se da un lato la flessibilità dell'orario di lavoro – tipica dello smart working – contribuisce a migliorare il work-life balance, dall'altro può favorire una sovrapposizione tra sfera personale e professionale, generando un senso di perenne connessione e aumentando il rischio di stress (Saarenoksa, 2023; Molino et al., 2022).

Questo fenomeno è particolarmente marcato nelle società di consulenza, dove i lavoratori – soprattutto junior o in fase di onboarding – sono spesso inseriti contemporaneamente in più progetti e team. L'elevata variabilità delle scadenze e delle richieste operative, unita alla mancanza di orari prestabiliti e alla scarsa prevedibilità del carico di lavoro, rende difficile stabilire in anticipo l'orario di fine giornata. Tale condizione risulta accentuata nei periodi di busy season, come i mesi tra gennaio e aprile, quando la pressione operativa cresce in modo significativo. In questi contesti, diventa quasi impossibile costruire routine stabili o mantenere un confine netto tra tempo lavorativo e tempo personale.

Inoltre, i profili più giovani, spesso alla loro prima esperienza lavorativa, si trovano in maggiore difficoltà nel gestire autonomamente i confini tra lavoro e vita privata. La mancanza di esperienza, combinata al desiderio di dimostrarsi disponibili e competenti, porta molti di loro ad accettare carichi e orari flessibili senza definire limiti chiari.

Come evidenziano Swathi (2022) e altri autori, i lavoratori che riescono a sviluppare strategie personali di gestione dei confini, supportati da politiche aziendali chiare e strutturate, ottengono migliori risultati in termini di benessere lavorativo. Tuttavia, in assenza di un sostegno concreto o di

una cultura organizzativa che favorisca il rispetto delle disconnessioni, il rischio di burnout e digital presenteeism rimane elevato.

Una comprensione più approfondita del remote working nelle industrie basate sulla conoscenza è fornita dalle teorie dell'Agile Work e dell'Organizational Adaptability. La collaborazione efficace, il feedback continuo e l'approccio flessibile sono principi fondamentali delle metodologie Agile, che si adattano perfettamente ai sistemi di remote e smart working (Saarenoksa, 2023; Tavoletti & Taras, 2023). Per implementare con successo strutture di lavoro agile, le organizzazioni devono sviluppare una leadership adattabile, basata sulla fiducia e sulla responsabilità reciproca tra i membri del team (Molino et al., 2022). Secondo Contreras et al. (2022), le aziende che adottano un approccio di leadership adattiva e promuovono la sicurezza psicologica nei contesti di lavoro remoto favoriscono maggiori livelli di innovazione e prestazione dei dipendenti.

1.3 Sostenibilità sociale e benessere negli ambienti di remote working

L'adozione del remote working nelle società di consulenza solleva rilevanti questioni legate alla sostenibilità sociale, con potenziali ripercussioni negative sul benessere dei lavoratori. Chi lavora da casa o alterna la presenza in ufficio al lavoro da remoto gode di maggiore autonomia, ma si trova spesso ad affrontare isolamento professionale, carichi di lavoro più intensi e una difficile distinzione tra ambito lavorativo e vita privata (Palumbo, 2020). La componente sociale di un ambiente di lavoro flessibile deve quindi garantire condizioni favorevoli alla salute dei dipendenti, stimolando l'engagement e la soddisfazione professionale senza compromettere la produttività.

Il benessere dei lavoratori dipende in larga misura dal raggiungimento di un adeguato equilibrio tra vita professionale e personale. Tra i principali benefici del telelavoro si annoverano una gestione più efficace delle responsabilità lavorative e familiari, grazie alla riduzione dello stress legato agli spostamenti e a una maggiore flessibilità nell'organizzazione del tempo (Swathi, 2022). Tuttavia, accanto a questi vantaggi emergono anche criticità significative. L'eccessiva intensità lavorativa e l'assenza di confini chiari tra ruoli professionali e privati aumentano il rischio di stress e burnout (Sarbu, 2018). Secondo Palumbo (2020), l'autonomia concessa dal telelavoro può favorire un effetto di "estensione" dell'attività lavorativa, dissolvendo la separazione tra vita lavorativa e personale e mettendo a rischio il benessere complessivo dei dipendenti.

Il burnout rappresenta una problematica centrale negli ambienti di remote working, dovuta principalmente all'incremento delle richieste cognitive e alla pressione di essere costantemente reperibili. Kelliher (2024) evidenzia come le modalità di lavoro flessibile spesso inducano le persone

a prolungare le proprie attività oltre l'orario previsto, causando affaticamento e un calo del benessere generale. Tale rischio risulta particolarmente accentuato nelle società di consulenza, dove la gestione di più progetti contemporanei, le continue scadenze con i clienti e la mancanza di una chiara definizione dei confini orari portano frequentemente i lavoratori – soprattutto i più giovani – a concludere le attività in tarda serata. In questi contesti, l'autonomia lavorativa rischia di trasformarsi in auto-sfruttamento, soprattutto quando manca un monitoraggio attivo da parte dei manager o un supporto nella gestione dei carichi.

Un ulteriore ostacolo è l'isolamento professionale, particolarmente critico per chi lavora in team virtuali. L'assenza di interazioni in presenza limita lo scambio informale di conoscenze e indebolisce il senso di appartenenza, elementi chiave per mantenere alta la motivazione (Henry, Parry & Le Roux, 2025). Questo problema è ancora più accentuato tra i nuovi assunti, come stagisti e tirocinanti, che necessitano di supervisione diretta e mentoring per sviluppare competenze e integrarsi nell'ambiente aziendale (Palumbo et al., 2023).

Nelle società di consulenza, queste criticità vengono ulteriormente amplificate dalla gestione contemporanea di più progetti, tipica del settore.

Inoltre, è molto comune essere assegnati a progetti con colleghi appartenenti a sedi diverse da quella di origine, riducendo a zero le possibilità di confronto informale dal vivo. Questa distanza organizzativa limita ulteriormente le occasioni di apprendimento spontaneo e rende più difficile per i neoassunti costruire un senso di appartenenza al team.

Nel contesto consulenziale, il lavoro da remoto presenta vantaggi in termini di autonomia e produttività, ma comporta anche sfide rilevanti come l'isolamento e il rischio di affaticamento digitale. Questa tabella sintetizza i principali aspetti emersi in letteratura e nelle esperienze dei lavoratori del settore.

Tabella 3 – Vantaggi e svantaggi del Remote Working

Aspetto	Vantaggi	Svantaggi
Autonomia	Maggiore libertà nella gestione del tempo	Rischio overworking
Produttività	Minori distrazioni rispetto all'ufficio	Difficoltà di coordinamento
Comunicazione	Strumenti digitali sempre disponibili	Mancanza di interazioni informali
Benessere	Riduzione dello stress da pendolarismo	Isolamento sociale e burnout

I consulenti spesso lavorano su incarichi diversi con clienti differenti, il che rende complessa l'organizzazione delle riunioni e dei momenti di confronto tra colleghi. La flessibilità nel remote

working, pur offrendo vantaggi in termini di autonomia, può tradursi in una scarsa prevedibilità della presenza in ufficio. In molte aziende, infatti, i dipendenti hanno la possibilità di scegliere autonomamente quando lavorare da remoto, senza necessariamente coordinarsi con il resto del team. Questo comporta che, nei giorni in cui un lavoratore si reca in sede, non sappia con certezza chi sarà presente, rendendo difficoltoso il mantenimento di relazioni professionali stabili e la pianificazione di incontri, siano essi operativi o informali, come pranzi di team o momenti di confronto spontanei.

Il contesto culturale di un'organizzazione gioca un ruolo cruciale nell'adattamento dei dipendenti al lavoro a distanza. Aziende che dispongono di sistemi di comunicazione efficaci e una leadership orientata al supporto promuovono una sostenibilità sociale più solida nei team distribuiti. Studi dimostrano che le imprese più attente a queste dinamiche implementano iniziative per mantenere attiva la socialità, anche in contesti virtuali, e rafforzano i programmi di mentoring per contrastare la disconnessione e l'isolamento dei lavoratori a distanza (Song & Gao, 2020). Inoltre, l'utilizzo di piattaforme digitali, affiancato da incontri in presenza periodici, favorisce la coesione tra i membri del team e contribuisce a mantenere un clima organizzativo sano (Saarenoksa, 2021).

Per attenuare i possibili effetti negativi del remote working, le aziende dovrebbero introdurre politiche strutturate a tutela del benessere dei dipendenti. Una strategia efficace consiste nel definire orari di lavoro chiari e incoraggiare pause regolari per prevenire sovraccarichi e affaticamento digitale (Palumbo, 2020). Migliorare la collaborazione virtuale attraverso strumenti digitali facilita anche le interazioni informali tra colleghi, contribuendo a rafforzare i legami professionali (Henry, Parry & Le Roux, 2025). Incontri fisici ricorrenti possono migliorare la condivisione delle informazioni e ridurre la sensazione di isolamento (Saarenoksa, 2021). Infine, i Programmi di Assistenza ai Dipendenti (EAPs) offerti dalle aziende si rivelano strumenti preziosi per supportare il personale, fornendo risorse per la salute mentale e aiutando a gestire lo stress lavorativo e l'equilibrio tra vita professionale e privata (Swathi, 2022).

1.4 Il trade-off tra remote working e produttività del team

1.4.1 Impatti sui team di progetto nelle società di consulenza

L'influenza del remote working sui team di progetto nelle società di consulenza è stata ampiamente studiata, ma i risultati della ricerca offrono prospettive contrastanti. L'introduzione di modalità di lavoro ibride e da remoto aumenta l'autonomia e la libertà operativa, ma solleva dubbi sulla produttività, sulla collaborazione tra colleghi e sulla capacità di innovazione nei progetti (Saarenoksa, 2021).

Le pratiche di remote working modificano parametri fondamentali come l'efficienza, il coordinamento tra team e lo sviluppo di nuove idee. Secondo diversi studi, il lavoro da remoto migliora la produttività poiché riduce le distrazioni tipiche dell'ufficio e consente ai dipendenti di concentrarsi maggiormente sulle proprie attività (Palumbo, 2020). Tuttavia, i team virtuali incontrano ostacoli nei processi decisionali, poiché le lacune comunicative possono complicare il lavoro collaborativo (Sobel Lojeski & Reilly, 2020). Sebbene le videoconferenze supportino il lavoro a distanza, non riescono a replicare le dinamiche delle conversazioni in presenza, fondamentali per costruire fiducia e risolvere rapidamente problemi complessi (Grözinger et al., 2020).

L'innovazione nel settore della consulenza risente particolarmente dell'assenza di interazioni dirette. La presenza in ufficio facilita lo scambio immediato di idee e la risoluzione creativa delle problematiche, aspetti che risultano più complessi per i lavoratori da remoto (Hussein et al., 2023). Tuttavia, risultati simili in termini di innovazione possono essere ottenuti tramite sistemi strutturati di collaborazione virtuale, se supportati da strumenti digitali avanzati e strategie di condivisione della conoscenza (Saarenoksa, 2021).

Un equilibrio tra lavoro remoto e in sede rappresenta una soluzione efficace per garantire flessibilità senza compromettere la produttività. Un modello ibrido, che alterna giornate in ufficio a momenti di lavoro autonomo da casa, si è dimostrato più efficace rispetto al full remote nel mantenere il legame con l'organizzazione e ottimizzare l'utilizzo degli spazi di lavoro (Palumbo, 2020). I lavoratori che adottano questo approccio riportano livelli più elevati di soddisfazione professionale e una migliore conciliazione tra vita privata e carriera, sfruttando l'ufficio per attività collaborative e riservando il lavoro individuale a casa (Sobel Lojeski & Reilly, 2020).

Nonostante i suoi vantaggi, il modello ibrido presenta alcune complessità. È fondamentale una pianificazione efficace degli orari per garantire che i dipendenti trascorran tempo insieme in ufficio e possano massimizzare le opportunità di collaborazione. Esiste il rischio che si creino gruppi isolati di lavoratori che prediligono le interazioni in presenza, sviluppando una comunicazione più fluida tra loro rispetto ai colleghi che lavorano prevalentemente da remoto (Hunter, 2019). Per evitare una perdita di coesione tra i team, le aziende dovrebbero implementare strumenti digitali per il monitoraggio delle attività, flussi di lavoro trasparenti e incontri in presenza programmati con regolarità (Fjermestad & Ocker, 2007).

L'adozione di metodologie di remote working influisce anche sulla gestione dei progetti e sul coordinamento delle attività nel settore della consulenza. La mancanza di comunicazioni informali tipiche dell'ufficio può rallentare l'avanzamento dei lavori e ridurre la rapidità di risposta alle criticità

(Saarenoksa, 2021). Secondo un'indagine del McKinsey Global Institute (2021), il lavoro da remoto ostacola particolarmente i compiti che richiedono un elevato livello di coordinazione, come negoziazioni complesse, risoluzione di problemi avanzati e onboarding di nuovi dipendenti, a causa della minore interazione spontanea in tempo reale.

Inoltre, il rischio di un calo della performance è più elevato nelle società di consulenza che adottano il lavoro da remoto senza precise strategie di gestione. La difficoltà di separare gli impegni lavorativi dalla sfera personale può aumentare i livelli di stress e ridurre la soddisfazione professionale, con effetti negativi sul coinvolgimento dei dipendenti e sulla qualità del lavoro nei progetti (Palumbo, 2020). Per contrastare questi effetti, le aziende dovrebbero definire orari di lavoro standardizzati e incoraggiare pause regolari, così da prevenire fenomeni di burnout (Sobel Lojeski & Reilly, 2020).

1.4.2 Coinvolgimento lavorativo e affaticamento nel lavoro da remoto

L'adozione di modelli di remote working nelle società di consulenza crea una relazione complessa tra coinvolgimento professionale e affaticamento dei dipendenti, soprattutto per chi lavora a distanza. La flessibilità offerta da queste modalità lavorative aumenta la soddisfazione dei lavoratori (De Spiegelaere et al., 2016), ma al tempo stesso consente alle aziende di estendere il carico di lavoro (Palumbo, 2020), con il rischio di esaurimento digitale e sovraccarico lavorativo. Questo paragrafo analizza gli effetti del remote working sul coinvolgimento e sulla fatica dei dipendenti, in particolare nelle società di consulenza che adottano team ibridi o interamente virtuali.

L'intensificazione del lavoro dovuta alla modalità remota ha eliminato la separazione tradizionale tra sfera professionale e personale, aumentando la pressione percepita dai lavoratori. La comodità dell'ufficio domestico ha creato un ambiente lavorativo continuo, con giornate più lunghe e livelli di stress più elevati (Kelliher, 2024). Inoltre, il telelavoro spesso porta a una sovrapposizione involontaria tra compiti domestici e responsabilità professionali, un fenomeno evidenziato da Kim et al. (2015), che accresce il senso di affaticamento. Questo problema è particolarmente rilevante nel settore della consulenza, dove le alte aspettative di performance spingono i dipendenti a essere costantemente disponibili, aumentando il rischio di burnout (Heiden et al., 2018).

Se da un lato il lavoro a distanza offre maggiore autonomia nella gestione del proprio tempo, dall'altro può incrementare lo stress quando la mancanza di limiti chiari tra vita lavorativa e privata genera incertezza nei ruoli. Il lavoro da remoto richiede un bilanciamento costante tra la libertà gestionale e la protezione dal rischio di sovraccarico..

Secondo Palumbo (2020), l'assenza di una chiara definizione degli orari e delle attività ostacola il distacco mentale dal lavoro. I dipendenti più giovani, come tirocinanti e neoassunti, risentono maggiormente di questa pressione poiché devono dimostrare le proprie competenze in ambienti virtuali, senza la guida diretta di un ufficio fisico. La fusione degli spazi domestici con quelli lavorativi amplifica i conflitti tra vita privata e professionale, contribuendo a un aumento dell'affaticamento digitale (Ljungkvist & Moore, 2023).

I modelli di lavoro ibrido sono emersi come una soluzione per mitigare l'intensificazione del carico di lavoro, combinando la flessibilità del remote working con le interazioni dirette tipiche degli ambienti d'ufficio. Una gestione efficace del lavoro ibrido è essenziale per evitare il rischio di sovraccarico (Saarenoksa, 2021). Secondo alcuni studi, i lavoratori da remoto che prolungano l'orario lavorativo senza regole precise sono più soggetti all'affaticamento rispetto a chi lavora in sede (Palumbo, 2020). Il sovraccarico cognitivo diventa particolarmente problematico quando un carico di lavoro elevato si combina con richieste di alta efficienza e innovazione, ostacolando la capacità di apprendimento e sviluppo delle competenze.

Un alto livello di coinvolgimento professionale aiuta a ridurre i sintomi di affaticamento e migliora la soddisfazione lavorativa. Strategie come il job crafting e l'autoregolazione permettono ai lavoratori più motivati di proteggersi dall'esaurimento, migliorando la loro capacità di recupero (Zakaria, 2017). Il job crafting si riferisce alla capacità del lavoratore di ridefinire in modo proattivo il proprio ruolo, adattandolo alle proprie competenze, inclinazioni e interessi. Questo processo può avvenire attraverso tre principali strategie: la modifica dei compiti svolti (job crafting orientato ai compiti), il cambiamento delle relazioni professionali (job crafting orientato alle relazioni) e la rielaborazione della percezione del proprio lavoro (job crafting cognitivo).

Nel contesto del remote working, il job crafting assume un ruolo ancora più rilevante. La flessibilità operativa offerta dal lavoro a distanza può tradursi in una maggiore autonomia, ma anche in un aumento delle responsabilità individuali e della necessità di gestire in modo efficace il proprio carico di lavoro. I dipendenti che riescono a modellare le proprie mansioni secondo le proprie preferenze e punti di forza tendono a sperimentare livelli più elevati di engagement e minori sintomi di stress. Questo aspetto è particolarmente significativo nelle società di consulenza, dove i professionisti sono spesso coinvolti in più progetti simultaneamente e devono adattarsi a richieste diverse in tempi ristretti.

In un ambiente di lavoro virtuale, il job crafting può contribuire a contrastare l'affaticamento digitale, favorendo un migliore bilanciamento tra impegni e momenti di recupero. Ad esempio, i lavoratori

possono ridisegnare le proprie giornate inserendo pause strategiche per migliorare la concentrazione, scegliere di lavorare su task che ritengono più stimolanti o cercare attivamente interazioni con colleghi per mantenere vivo il senso di appartenenza al team. L'adozione di queste strategie consente di mitigare il rischio di isolamento, che rappresenta una delle principali problematiche del remote working.

Inoltre, le aziende di consulenza che adottano una cultura del lavoro virtuale supportata da solidi programmi di mentoring e strumenti digitali adeguati riescono a mantenere alto il coinvolgimento dei dipendenti, riducendo al contempo la fatica legata all'uso prolungato delle tecnologie (Garro Abarca et al., 2020). La presenza di un sistema strutturato di supporto e di un ambiente digitale ben organizzato consente ai lavoratori di gestire in modo più efficace il proprio ruolo, riducendo il rischio di sovraccarico e migliorando il benessere complessivo.

Alla luce di queste considerazioni, il job crafting rappresenta un approccio strategico che, se adeguatamente incentivato dalle aziende, può migliorare sia la produttività che la soddisfazione lavorativa. Le organizzazioni dovrebbero promuovere una maggiore consapevolezza di questa pratica, offrendo ai dipendenti gli strumenti per personalizzare il proprio lavoro e renderlo più in linea con le proprie competenze e aspirazioni. Ciò potrebbe includere percorsi di formazione dedicati, iniziative di coaching personalizzato e l'adozione di policy che favoriscano la flessibilità nella gestione delle attività quotidiane.

1.5 Integrazione e apprendimento dei nuovi dipendenti nei contesti di remote working

1.5.1 Onboarding di stagisti, tirocinanti e junior nei team virtuali

L'integrazione dei nuovi assunti, specialmente di stagisti, tirocinanti e giovani professionisti, rappresenta una sfida complessa nei contesti di remote working. La qualità del processo di onboarding virtuale risulta cruciale per garantire che i neoassunti possano rapidamente acquisire le competenze necessarie, comprendere la cultura aziendale e diventare operativi nel minor tempo possibile. Tuttavia, l'assenza di interazioni in presenza e la dipendenza esclusiva da strumenti digitali possono rallentare significativamente questo processo.

Il virtual onboarding è il processo di inserimento dei nuovi dipendenti attraverso strumenti digitali, senza la possibilità di incontri fisici con colleghi e superiori. Tradizionalmente, l'inserimento in azienda avveniva attraverso un mix di formazione in aula, affiancamento sul posto di lavoro e networking informale con i colleghi. In un contesto virtuale, questi momenti devono essere ripensati,

poiché le nuove risorse non possono apprendere attraverso l'osservazione diretta dei colleghi più esperti. La mancanza di interazioni spontanee riduce le occasioni di apprendimento informale e può ostacolare l'acquisizione di conoscenze critiche per il ruolo.

Per risolvere queste problematiche, molte aziende hanno introdotto strumenti come piattaforme di e-learning, repository digitali e chatbot basati su intelligenza artificiale per fornire risposte immediate ai nuovi assunti. Inoltre, applicazioni come Microsoft Teams, Slack e Miro sono sempre più utilizzate per facilitare la comunicazione interna e permettere un accesso rapido alle informazioni aziendali. Tuttavia, sebbene queste tecnologie supportino il processo di apprendimento, non possono sostituire l'efficacia dell'interazione diretta con i colleghi e il confronto quotidiano tipico di un ambiente di lavoro fisico.

Un ulteriore ostacolo all'integrazione è rappresentato dal sistema di buddying, ampiamente utilizzato nelle società di consulenza per facilitare l'inserimento dei nuovi assunti. Il buddy è una figura di riferimento, solitamente un dipendente con più esperienza, incaricato di supportare il nuovo collega nei primi mesi di lavoro. Tuttavia, a causa dell'alto turnover caratteristico del settore, spesso anche i buddy sono dipendenti relativamente nuovi, con meno di un anno di esperienza in azienda. Di conseguenza, possono non avere una conoscenza approfondita delle procedure o delle dinamiche aziendali, risultando meno efficaci nel fornire un supporto concreto. Questo rallenta ulteriormente il processo di integrazione, generando frustrazione sia nei nuovi assunti sia nei loro tutor informali.

Oltre alla formazione tecnica, è fondamentale favorire il senso di appartenenza dei neoassunti al team. Nei modelli tradizionali, questo avveniva in modo naturale attraverso interazioni informali e attività condivise in ufficio. Nel remote working, invece, le aziende devono attivamente promuovere iniziative di socializzazione per evitare che i nuovi dipendenti si sentano isolati. Studi dimostrano che i lavoratori che non sviluppano un forte legame con l'organizzazione nei primi mesi tendono ad avere un minore coinvolgimento e una maggiore probabilità di abbandonare il posto di lavoro.

Per contrastare questo rischio, molte aziende hanno introdotto strategie di socializzazione virtuale, come coffee chat online, attività di team building digitale e progetti trasversali tra dipartimenti. Inoltre, l'utilizzo di chat dedicate e incontri regolari con i mentor aiuta i nuovi assunti a sentirsi più connessi con i colleghi e a comprendere meglio il funzionamento dell'azienda. Tuttavia, la gestione autonoma della presenza in ufficio nei modelli di lavoro ibrido complica ulteriormente il processo di socializzazione. Poiché i dipendenti spesso scelgono in autonomia i giorni di lavoro in sede, senza un coordinamento preventivo, chi si reca in ufficio non sa mai con certezza chi troverà, riducendo ulteriormente le occasioni di confronto spontaneo con colleghi e superiori.

Un'altra sfida significativa per i nuovi assunti è il sovraccarico cognitivo. L'accesso a una grande quantità di informazioni digitali, distribuite su più piattaforme e strumenti, può generare confusione e rendere più complesso il processo di apprendimento. Il flusso continuo di dati e materiali formativi può ostacolare la capacità di assimilare le informazioni, specialmente nei primi mesi di lavoro, creando una sensazione di disorientamento.

Per superare questi ostacoli, le aziende devono implementare guide strutturate, che forniscano ai nuovi dipendenti un orientamento chiaro su procedure, obiettivi e strumenti aziendali.

Tabella 4 – Strumenti e strategie per l'onboarding da remoto nelle società di consulenza

Area	Strumento/Strategia	Obiettivo
Formazione	Piattaforme e-learning, tutorial interattivi	Acquisizione di competenze tecniche
Motivazione	Gamification (badge, livelli)	Coinvolgimento attivo e gratificazione
Integrazione sociale	Coffee chat, team building online	Senso di appartenenza, benessere relazionale
Apprendimento continuo	Mentoring digitale + job rotation	Crescita strutturata e trasferimento di know-how

Questa tabella sintetizza alcune delle soluzioni più efficaci emerse in letteratura e nella prassi aziendale per agevolare l'inserimento di nuovi dipendenti in modalità virtuale.

Inoltre, l'utilizzo di piattaforme di formazione interattive, video tutorial dettagliati e metodologie di apprendimento in team si è dimostrato particolarmente efficace per favorire un'acquisizione graduale delle competenze.

Un'altra strategia efficace è l'introduzione di elementi di gamification, come badge di avanzamento e sistemi di monitoraggio dei progressi, che possono incentivare la motivazione e il coinvolgimento dei nuovi assunti nel percorso di onboarding. Studi dimostrano che l'assegnazione di obiettivi progressivi e il riconoscimento delle competenze acquisite migliorano la retention dei neoassunti e li aiutano a sviluppare un senso di realizzazione personale.

1.5.2 Mentorship e apprendimento tra pari nel lavoro virtuale

Le aziende hanno sviluppato programmi strutturati di socializzazione virtuale, includendo momenti di networking come coffee chat online, attività di team-building digitale e progetti collaborativi a distanza per affrontare le difficoltà di integrazione dei nuovi dipendenti. Studi dimostrano che chi

partecipa a chat dedicate e incontri regolari con mentor sviluppa un maggiore senso di appartenenza e di coinvolgimento.

L'uso del mentoring digitale si è rivelato uno strumento fondamentale per colmare il divario tra i nuovi assunti e i membri più esperti dell'organizzazione. Tuttavia, nelle società di consulenza, dove il turnover è elevato, anche i mentor spesso hanno un'esperienza limitata, rendendo il trasferimento di conoscenze meno efficace. Questo rallenta ulteriormente il processo di apprendimento, costringendo i nuovi assunti a trovare soluzioni autonome alle difficoltà operative quotidiane.

In contesti ad alto ritmo come quelli consulenziali, capita spesso che manager, tutor o mentor non abbiano il tempo necessario per affiancare i tirocinanti su ogni attività. Di conseguenza, il supporto quotidiano viene ricercato soprattutto tra altri stagisti o colleghi più giovani. Inoltre, l'efficacia dell'inserimento dipende fortemente dal periodo di ingresso: chi inizia durante la busy season, infatti, si trova a gestire carichi elevati e riceve minore attenzione nella fase di onboarding.

Per migliorare questi aspetti, è fondamentale che le aziende combinino il mentoring con altre strategie di apprendimento, come la job rotation e il coinvolgimento in progetti multidisciplinari. In questo modo, i nuovi assunti possono sviluppare una visione più ampia delle dinamiche aziendali e acquisire competenze in modo più strutturato.

Le organizzazioni devono quindi adottare un approccio più mirato per garantire che il virtual onboarding non si traduca in un'esperienza dispersiva e poco efficace. L'integrazione di supporti digitali con momenti di interazione umana resta il metodo più efficace per assicurare un processo di inserimento fluido e soddisfacente.

1.6 Il futuro del remote working: accelerazione o ostacolo all'integrazione della forza lavoro?

L'evoluzione tecnologica del remote working ha portato profondi cambiamenti nelle società di consulenza, influenzando i processi di onboarding e integrazione dei dipendenti.

A partire dalla fase emergenziale del 2020, le aziende abbiano gradualmente adottato modelli sempre più strutturati di lavoro agile, fino ad arrivare all'integrazione di strumenti predittivi e soluzioni basate sull'intelligenza artificiale. Il trend riflette un'evoluzione organizzativa e tecnologica destinata a proseguire anche oltre il 2025.

La flessibilità operativa ha migliorato l'efficienza aziendale, offrendo ai lavoratori la possibilità di adottare modalità di lavoro più adatte alle proprie esigenze. Tuttavia, se da un lato i modelli di lavoro ibrido favoriscono la produttività, dall'altro introducono sfide legate alla coesione del team, al trasferimento di conoscenze e alla crescita professionale. Le modifiche nelle pratiche di collaborazione digitale e nelle modalità di lavoro ibride influenzano il coinvolgimento dei dipendenti, mentre gli esperti continuano a interrogarsi sugli effetti a lungo termine sulla compattezza della forza lavoro (Saarenoksa, 2021).

Le aziende oggi privilegiano ambienti lavorativi agili e flessibili, che combinano le necessità dei dipendenti con la stabilità organizzativa. L'adozione del remote working ha migliorato la soddisfazione e le prestazioni dei lavoratori, grazie alla maggiore autonomia nella gestione del lavoro (Palumbo, 2020). L'uso di piattaforme digitali come intelligenza artificiale, strumenti di collaborazione virtuale e sistemi avanzati di gestione delle attività ha permesso di risolvere molte delle problematiche comunicative tipiche del lavoro da remoto (Tavoletti & Taras, 2023). Tuttavia, l'inserimento di nuovi dipendenti continua a presentare difficoltà, poiché gli ambienti virtuali limitano la creazione spontanea di relazioni professionali e percorsi di mentoring (Insalata, 2023). Per ridurre queste criticità, le aziende dovrebbero combinare strumenti di collaborazione digitale con incontri periodici in presenza, promuovendo una maggiore integrazione.

Un corretto equilibrio tra flessibilità lavorativa e unità del team richiede alle società di consulenza di adottare strategie mirate. Programmi di mentorship efficaci, uniti a metodi di onboarding interattivi, sono essenziali per evitare che i lavoratori da remoto si sentano isolati (Gibson & Grushina, 2021). Inoltre, i sistemi di valutazione delle prestazioni dovrebbero essere equitativi e indipendenti dalla presenza fisica in ufficio, così da garantire pari opportunità a tutti i dipendenti, indipendentemente dalla loro modalità di lavoro (Palumbo, 2020). La mancanza di framework adeguati penalizza i lavoratori da remoto, che rischiano di avere meno occasioni di networking e accesso alle conoscenze informali (Sobel Lojeski & Reilly, 2020). Per evitare disparità nella crescita professionale, le aziende dovrebbero adottare politiche che garantiscano pari opportunità di sviluppo e avanzamento di carriera per tutti i dipendenti.

Le pratiche di remote working devono essere valutate anche in relazione al benessere dei lavoratori. Se da un lato il lavoro da remoto permette una gestione più autonoma del tempo, dall'altro può causare esaurimento digitale e confusione tra vita professionale e personale (Charalampous et al., 2019). Per prevenire il burnout, le aziende dovrebbero stabilire orari di lavoro chiari e incoraggiare periodi di disconnessione digitale (Saarenoksa, 2021). Regolamentare le pause, uniformare la gestione degli

incontri virtuali e offrire benefit per il benessere psicofisico consente ai dipendenti di gestire meglio il carico di lavoro senza compromettere il loro equilibrio personale (Palumbo, 2020).

Nonostante gli studi recenti, ulteriori ricerche sono necessarie per analizzare gli effetti a lungo termine del remote working sulla coesione della forza lavoro. È essenziale confrontare i programmi di onboarding digitale con quelli tradizionali in presenza, per determinare quale metodologia sia più efficace nell'incrementare l'engagement e la conservazione delle conoscenze (Saarenoksa, 2021). Inoltre, è fondamentale monitorare come l'ambiente virtuale influisca sulla progressione di carriera e sulla fidelizzazione dei talenti rispetto alle modalità lavorative tradizionali (Palumbo, 2020).

Un altro aspetto critico riguarda gli effetti psicologici del lavoro a distanza sulle diverse categorie di dipendenti. L'aumento dell'autonomia migliora la soddisfazione professionale, ma un'eccessiva permanenza in modalità remota può portare a un distacco emotivo dal contesto aziendale e ad una riduzione della motivazione (Velez-Calle et al., 2020). Comprendere come diverse fasce d'età rispondano al remote working aiuterà le aziende a creare strategie più adatte alle esigenze della propria forza lavoro (Sobel Lojeski & Reilly, 2020).

L'utilizzo delle nuove tecnologie può offrire soluzioni per migliorare l'integrazione del personale. Strumenti basati su intelligenza artificiale, apprendimento automatico e realtà virtuale possono facilitare il mentoring e la formazione, fornendo ai lavoratori esperienze immersive simili a quelle in presenza, migliorando l'apprendimento e la collaborazione (Presbitero, 2021). La ricerca scientifica dovrà valutare l'efficacia di queste tecnologie nel migliorare l'integrazione dei team e ottimizzare il lavoro collaborativo a distanza (Tavoletti & Taras, 2023).

1.7 Individuazione del gap teorico e definizione della domanda di ricerca

L'analisi della letteratura ha messo in evidenza un crescente interesse per il lavoro da remoto, in particolare per quanto riguarda i suoi effetti sulla produttività, il benessere dei lavoratori, l'equilibrio vita-lavoro e l'adozione di strumenti digitali per il coordinamento delle attività. Numerosi studi hanno inoltre sottolineato la centralità dell'orientamento agli obiettivi e la necessità di ridefinire processi e pratiche organizzative per rispondere alle sfide poste da queste nuove modalità operative. Tuttavia, persistono significative lacune conoscitive rispetto ad alcune dimensioni critiche del lavoro a distanza.

Uno degli ambiti meno indagati riguarda l'esperienza dei lavoratori neoassunti, in particolare nei contesti professionali ad alta intensità relazionale come le società di consulenza. Se da un lato viene riconosciuto il rischio di isolamento, il sovraccarico informativo e la difficoltà nel mantenere confini

netti tra vita privata e lavorativa, dall'altro risulta ancora poco esplorato come tali fattori incidano sull'efficacia dei percorsi di inserimento e apprendimento dei giovani professionisti. La costruzione dell'identità professionale, la socializzazione organizzativa, l'accesso informale alla conoscenza e l'integrazione nei team rappresentano elementi cruciali nei primi mesi di attività, ma che rischiano di essere compromessi in un ambiente di lavoro remoto o ibrido.

Queste osservazioni evidenziano la necessità di approfondire il modo in cui le organizzazioni supportano i nuovi assunti nella transizione verso il contesto professionale, quando questa avviene prevalentemente a distanza. Di conseguenza, questa tesi si propone di rispondere alla seguente domanda di ricerca: *in che modo il lavoro da remoto influisce sull'esperienza di onboarding, apprendimento e integrazione dei neoassunti nelle società di consulenza?*

L'obiettivo è quello di colmare un vuoto lasciato dalla letteratura, offrendo un contributo empirico e teorico utile sia per la comprensione del fenomeno sia per l'elaborazione di pratiche organizzative più efficaci in un contesto lavorativo sempre più digitale e flessibile.

2. Metodologia e Contesto

2.1 Contesto della ricerca

Il contesto organizzativo in cui si inserisce questa ricerca è quello della sede in Roma di una delle principali società di consulenza a livello globale, appartenente al gruppo delle Big Four.

La società in questione opera in un ambiente ad alta intensità progettuale, caratterizzato da una forte dinamicità operativa, collaborazione interdisciplinare e da un contesto umano e professionale fortemente giovanile, ma allo stesso tempo, altamente competitivo. Questi elementi rendono particolarmente interessante l'analisi delle pratiche legate all'onboarding e all'integrazione dei nuovi assunti, specialmente alla luce delle trasformazioni introdotte negli ultimi anni dal lavoro da remoto.

In particolare, l'onboarding in una realtà di questo tipo assume rilevanza per almeno tre aspetti distintivi:

1. viene spesso vissuto in forma ibrida o parzialmente virtuale, a causa del ricorso diffuso al lavoro da remoto;
2. molti nuovi ingressi sono costituiti da giovani alla prima esperienza significativa in una grande impresa o in una Big Four, e ciò può generare maggiore spaesamento, ansia da prestazione e bisogno di supporto;
3. il costante turnover in entrata e in uscita, tipico delle società di consulenza, fa sì che l'azienda sia costantemente popolata da stagisti e associate, per i quali il processo di integrazione è ricorsivo e strutturalmente rilevante.

Negli ultimi anni, questa società ha introdotto modalità di lavoro ibride o completamente virtuali per tutte le figure professionali, senza distinzioni formali. Tuttavia, nella prassi quotidiana, i manager e i profili più senior tendono ad adottare il lavoro da remoto con maggiore flessibilità e minore frequenza rispetto ai profili junior, che spesso ne fanno un uso più intensivo. Negli ultimi anni, questa società ha introdotto politiche di lavoro agile che consentono ai dipendenti di svolgere fino al 60% delle ore settimanali da remoto, su base volontaria e compatibilmente con le attività.

In questo scenario, l'esperienza, spesso ancora limitata, dei neoassunti si configura come un punto di osservazione privilegiato per analizzare le dinamiche di inserimento lavorativo, la gestione della comunicazione e delle performance, il senso di appartenenza e soprattutto la gestione emotiva dell'ingresso nel contesto aziendale: stress, ansia, e il bisogno di un punto di riferimento costante risultano aspetti critici da esplorare.

All'interno della sua cultura aziendale, l'organizzazione promuove il principio del "Learn something new every day", un vero e proprio motto interno che riflette l'identità di un'organizzazione fondata sull'apprendimento continuo. Questo approccio è parte integrante dell'ambiente di lavoro e costituisce una leva fondamentale per lo sviluppo delle persone, soprattutto nei primi mesi.

L'idea è che ogni interazione, attività o feedback possa rappresentare un'occasione di crescita personale e professionale, rafforzando la capacità dei giovani professionisti di adattarsi a contesti nuovi e sfidanti.

Il percorso di onboarding proposto è strutturato per accompagnare il neoassunto sin dai primi giorni attraverso momenti formativi, affiancamenti e l'introduzione al contesto operativo.

Tra gli strumenti adottati vi sono le call introduttive, l'assegnazione di un career coach, la figura del Buddy e una serie di corsi e moduli formativi interni, pensati per trasferire metodologie, strumenti digitali e conoscenze trasversali. Tuttavia, la complessità dei progetti e l'alto carico di lavoro dei team senior può ridurre, nella pratica, l'efficacia di questo sistema, facendo emergere il bisogno di una maggiore personalizzazione dell'esperienza nei primi mesi di inserimento.

In parallelo, l'azienda ha recentemente pubblicato un report interno in cui vengono delineate le principali iniziative formative attivate nel 2023. Il documento evidenzia l'erogazione di oltre 200.000 ore di formazione in un solo anno, con focus su upskilling digitale, sviluppo delle soft skills, tematiche ESG e metodologie di lavoro agile. Questo investimento ha coinvolto anche i neoassunti, inseriti sin dai primi giorni in percorsi di crescita professionale multidisciplinari, con accesso a piattaforme di apprendimento digitale come "Digital Fitness App" e "MyLearning". L'obiettivo è favorire l'autonomia e la responsabilizzazione individuale fin dall'ingresso in azienda, all'interno di una cultura che promuove il miglioramento continuo delle competenze.

La società valorizza la formazione continua, la collaborazione tra colleghi e la responsabilità personale, aspetti che si riflettono nei programmi di inserimento e sviluppo. Tuttavia, come emerso dalla letteratura, il lavoro agile può amplificare alcuni rischi: isolamento relazionale, disorientamento nei primi mesi e difficoltà nella costruzione di legami professionali significativi, tutti elementi che possono compromettere l'efficacia dell'onboarding.

L'indagine qualitativa proposta si concentra su questo nodo critico: comprendere se, e in che modo, il lavoro da remoto incida positivamente o negativamente sull'esperienza di ingresso e adattamento dei giovani professionisti all'interno di una grande realtà consulenziale. La scelta di questo contesto

è motivata dalla rilevanza della società a livello nazionale e internazionale, e dalla possibilità di osservare da vicino le sue pratiche organizzative, grazie al contributo di nove partecipanti che hanno condiviso esperienze professionali vissute in ruoli e fasi differenti della loro carriera all'interno dell'azienda.

2.2 Raccolta dei dati

La raccolta dei dati per la presente ricerca è avvenuta attraverso l'utilizzo di una metodologia qualitativa, fondata principalmente sulla conduzione di interviste semi-strutturate. Questa scelta metodologica è stata guidata dalla volontà di esplorare a fondo le esperienze soggettive, le percezioni e i vissuti dei partecipanti in relazione all'onboarding e al lavoro da remoto all'interno di una società di consulenza complessa e dinamica. Le interviste semi-strutturate si sono rivelate lo strumento più adatto per dare spazio a narrazioni individuali ricche e articolate, pur mantenendo un quadro di riferimento comune basato su otto domande principali, suddivise per macro-temi individuati nella revisione della letteratura.

Il campione di riferimento è composto da nove partecipanti, tutti accomunati dall'aver svolto, o dallo svolgere attualmente, la propria attività professionale presso la sede romana della società in questione. L'età dei partecipanti è compresa tra i 23 e i 28 anni, e tutti hanno ricoperto ruoli nella fascia d'ingresso alla carriera, come tirocinanti o associate. Alcuni di loro sono attualmente impiegati presso l'organizzazione, mentre altri hanno terminato da poco il proprio percorso all'interno dell'azienda. La maggior parte ha lavorato nell'area ESG, mentre altri sono stati coinvolti in funzioni differenti, pur rimanendo nell'ambito Consulting. Per garantire la riservatezza dei dati, non verranno forniti nomi né riferimenti specifici ai partecipanti.

La selezione del campione è avvenuta secondo criteri non probabilistici e intenzionali, con l'obiettivo di rappresentare al meglio le diverse esperienze relative all'onboarding e al lavoro agile. I partecipanti sono stati individuati sulla base di tre criteri principali: varietà di ruolo (tra tirocinanti e associate), diverso livello di esperienza aziendale (tra chi aveva già avuto la possibilità di lavorare in altre società di consulenza e chi no), e area di appartenenza (ESG e non ESG). Questa diversificazione ha permesso di costruire un quadro ampio e articolato, evidenziando convergenze e divergenze tra vissuti e traiettorie professionali differenti.

Le interviste sono state realizzate prevalentemente in presenza, negli uffici di Roma, per favorire un contesto relazionale diretto e meno condizionato dalle barriere digitali. In due casi, ovvero con partecipanti che non lavorano più presso l'organizzazione, l'intervista è stata svolta da remoto tramite

Microsoft Teams, mantenendo comunque lo stesso schema di domande e durata. Ogni intervista è stata registrata tramite dispositivo mobile aziendale e successivamente trascritta fedelmente parola per parola, al fine di mantenere l'autenticità del contenuto. La durata media è stata di circa 30 minuti, con variazioni minime legate all'estensione delle risposte o alle digressioni personali spontanee. Nel complesso le interviste hanno prodotto 32 pagine di trascrizione.

Il protocollo di intervista era composto da otto domande suddivise in quattro macro-temi – benessere, equilibrio vita-lavoro, performance e dinamiche di team – più una domanda finale specifica sull'efficacia delle iniziative aziendali relative al lavoro da remoto. L'intervista semi-strutturata ha consentito ai partecipanti di esplorare liberamente esperienze personali, opinioni e riflessioni, offrendo spunti utili anche oltre il perimetro delle domande previste. Molti hanno condiviso vissuti legati all'ansia iniziale, alla solitudine durante il lavoro da remoto, oppure alla difficoltà nel comprendere la cultura aziendale nei primi giorni.

La raccolta dei dati è avvenuta nel pieno rispetto delle normative etiche e di protezione dei dati personali. Tutti i partecipanti hanno firmato un modulo di consenso informato, in cui venivano chiariti gli scopi della ricerca, la modalità di utilizzo dei dati, la garanzia di anonimato e la possibilità di interrompere l'intervista in qualsiasi momento. I dati raccolti sono stati anonimizzati e archiviati in cartelle protette da password, accessibili esclusivamente dal ricercatore, in conformità al Regolamento (UE) 2016/679 (GDPR). In particolare, è stato seguito quanto previsto dall'articolo 32, relativo all'adozione di misure tecniche e organizzative adeguate a garantire la sicurezza delle informazioni personali.

Nel complesso, la strategia di raccolta dati adottata ha permesso di ottenere una varietà di prospettive concrete, profonde e autentiche, che riflettono la complessità del fenomeno analizzato. Il fatto che tutti i partecipanti abbiano condiviso lo stesso contesto organizzativo, pur in ruoli e fasi diverse, ha reso possibile un'analisi comparativa efficace, centrata sull'esperienza soggettiva dei giovani professionisti alle prese con l'onboarding e il lavoro da remoto all'interno di una grande società di consulenza.

Tabella 5 – Panoramica sulle caratteristiche degli intervistati

Numero Intervistato/a	Esperienza	Funzione	Ruolo	Periodo Esperienza
#1	Seconda esperienza lavorativa, ma prima in consulenza	Esg	Associate	Dicembre 2024 – In corso
#2	Prima esperienza lavorativa	Audit	Intern	Settembre 2024 – Marzo 2025
#3	Prima esperienza lavorativa	Audit	Intern	Febbraio 2020 – Luglio 2020
#4	Seconda esperienza in consulenza	Esg	Associate	Gennaio 2025 – In corso
#5	Seconda esperienza in consulenza	Esg	Associate	Gennaio 2025 – In corso
#6	Prima esperienza lavorativa	Risk Capital & Reporting	Intern	Gennaio 2025 – In corso
#7	Seconda esperienza in consulenza	Esg	Associate	Settembre 2023 – In corso
#8	Prima esperienza lavorativa	Esg	Intern (da Marzo 2025 Associate)	Settembre 2024 – In corso
#9	Seconda esperienza lavorativa, ma prima in consulenza	Esg	Intern	Gennaio 2024 – In corso

2.3 Analisi dei dati

L'analisi dei dati è stata condotta attraverso un approccio qualitativo basato sull'analisi tematica, che si concentra sull'identificazione diretta dei temi più rilevanti emersi dalle interviste. Come evidenziato da Saldaña (2016), tale approccio permette di organizzare i dati narrativi in insiemi significativi, favorendo l'emersione dei contenuti ricorrenti connessi agli obiettivi di ricerca. In linea con quanto suggerito da Yin (2018), l'analisi è stata guidata da domande teoriche specifiche e orientata a dare senso alle esperienze riportate dai partecipanti, senza l'impiego di software di codifica né fasi formali di classificazione gerarchica.

Sulla base delle teorie emerse dalla revisione della letteratura e delle risposte fornite dagli intervistati, sono stati identificati sei nuclei tematici principali. A ciascuno di essi è dedicato un paragrafo del capitolo successivo (Capitolo 3. Risultati), in cui vengono discusse le evidenze emerse dalle interviste. Successivamente, i risultati emersi dalle interviste verranno messi in relazione con i principali riferimenti teorici individuati nella revisione della letteratura (Capitolo 4. Discussioni e

Contributi).

Nel capitolo successivo dedicato ai risultati verranno analizzate le risposte di ciascun intervistato collegandole ai 6 temi individuati. Tramite la trascrizione delle interviste verranno riportate citazioni degli intervistati.

Nel capitolo 4 relativo alle discussioni verrà analizzata la letteratura in relazione ai nuclei tematici evidenziati, individuando inoltre eventuali limiti della teoria e utili suggerimenti manageriali.

3. Risultati

3.1 Introduzione ai temi

Partendo dalle risposte degli intervistati sono emersi dall'analisi tematica i seguenti temi:

Implicazioni del digitale: Il tema riguarda l'impatto degli strumenti digitali sull'attività lavorativa quotidiana dei neoassunti, con particolare riferimento alla facilità d'uso, all'utilità percepita e agli effetti sulla produttività e sul benessere. Pur non rappresentando una barriera per i giovani lavoratori, l'adozione intensiva delle tecnologie può generare fenomeni come il digital presenteeism e affaticamento psicofisico, evidenziando la necessità di un bilanciamento tra efficienza operativa e sostenibilità personale.

Work-Life balance: Questo tema esplora le difficoltà dei giovani professionisti nel mantenere un confine chiaro tra sfera personale e lavorativa in contesti ad alta intensità come le società di consulenza. Se da un lato il lavoro da remoto offre maggiore autonomia e flessibilità, dall'altro l'assenza di orari definiti e la pressione a essere sempre disponibili possono generare sovraccarico e stress, rendendo necessarie strategie individuali di gestione del tempo e un adeguato supporto organizzativo.

Apprendimento e collaborazione nei team virtuali: Il tema mette in evidenza le difficoltà incontrate dai giovani neoassunti nell'apprendere e collaborare efficacemente all'interno di team distribuiti, a causa della mancanza di interazioni spontanee, della distanza fisica e dell'assenza di momenti informali. L'apprendimento risulta rallentato dalla frammentazione delle presenze in ufficio e dalla scarsa accessibilità ai colleghi e ai manager, spesso percepiti come poco presenti o poco coinvolti. Questo genera incertezza, insicurezza e difficoltà di integrazione nei primi mesi.

Interazioni informali tra colleghi: Questo tema evidenzia l'importanza delle relazioni spontanee nello sviluppo del senso di appartenenza e nella riduzione del senso di isolamento, soprattutto per i giovani alla prima esperienza lavorativa. Il lavoro da remoto riduce significativamente le occasioni di confronto non strutturato, ostacolando la costruzione di legami e la socializzazione. Sebbene alcune iniziative digitali (come coffee break virtuali) siano state apprezzate, la vicinanza fisica resta cruciale per creare relazioni autentiche e stabili.

Onboarding virtuale e figura del buddy: Analizza l'efficacia dei percorsi di inserimento in

contesti remoti o ibridi, evidenziando i limiti del virtual onboarding, la difficoltà di ricevere supporto continuativo e la variabilità nel ruolo del buddy. Sottolinea la necessità di integrare momenti in presenza e creare spazi informali per facilitare l'inclusione e l'apprendimento nei primi mesi.

Ansia da prestazione e disorientamento: Esplora le difficoltà emotive vissute dai neoassunti, in particolare legate all'insicurezza operativa e alla mancanza di feedback. L'ingresso in un contesto lavorativo nuovo, unito all'assenza di interazioni dirette, genera timore. Per i tirocinanti, i quali, durante il loro periodo di stage, non hanno ancora la certezza di entrare o meno a far parte dell'organizzazione in maniera definitiva, si è manifestata una sensazione di ansia da prestazione. Infine, la presenza di più figure di supporto ha generato un effetto contrario di disorientamento e senso di spaesamento, specialmente nei giovani alla prima esperienza professionale.

Successivamente ad ogni nucleo tematico è stato dedicato un paragrafo nel quale verranno descritti i risultati sulla base delle interviste svolte ai nove intervistati

3.2 Implicazioni del digitale

Negli ultimi anni, la digitalizzazione ha rivoluzionato profondamente le modalità di lavoro nelle organizzazioni, accelerando l'adozione di strumenti digitali per la collaborazione e la gestione delle attività.

Spesso l'adozione di strumenti digitali nelle aziende comporta una necessità di adeguamento e istruzione digitale, specialmente tra i lavoratori più adulti. I giovani neoassunti intervistati, con un'età media di 25 anni, come da attese, non hanno manifestato particolari difficoltà nell'utilizzo degli strumenti digitali. Molti di loro, specialmente i tirocinanti che hanno svolto parte del periodo universitario in pandemia, hanno già sperimentato piattaforme come Teams e Zoom:

“Già durante il Covid avevamo fatto esami e lavori di gruppo su Teams o Zoom; quindi, non ho avuto problemi ad ambientarmi con gli strumenti. Era quasi naturale.” (Intervistato 6)

“Gli strumenti che usiamo di più sono Teams (chat e video) e Excel. Su Excel sono migliorato tanto ma nessuno mi ha dovuto insegnare davvero ad usarle. Erano già richieste per il ruolo quando ho mandato l'application.” (Intervistata 9)

Da quanto emerso dalle interviste, nel contesto esaminato, la padronanza degli strumenti digitali non ha rappresentato un ostacolo, anche perché alcune competenze erano richieste già in fase di selezione.

Parallelamente, è stato evidenziato anche un effetto indiretto positivo della digitalizzazione: la possibilità di ridurre il pendolarismo, aspetto particolarmente rilevante per chi vive lontano dalla sede:

“Nel mio caso purtroppo, la distanza è un fattore che incide molto e mi vincola ad andare soltanto due volte a settimana in ufficio (non riuscirei a farne più di due)” (Intervistata 1)

Tuttavia, nonostante l’accessibilità e la familiarità con le tecnologie, l’introduzione massiva degli strumenti digitali non è priva di criticità. Il digital presenteeism, ovvero la pressione a rimanere sempre connessi, può generare affaticamento e calo del benessere psicofisico. Questo rischio è emerso, ad esempio nelle risposte dell’intervistato 8 (ex stagista, ora associate):

“Ho avvertito stanchezza mentale dopo la giornata lavorativa, dovuta alla concentrazione e all’utilizzo prolungato del computer.” (Intervistato 8)

Un’altra intervistata ha sottolineato come, nonostante l’integrazione sia avvenuta senza problemi, l’apprendimento in presenza risulti comunque più efficace:

“Purtroppo, devo ammettere che il mio processo di apprendimento risultava essere più efficiente quando la spiegazione mi veniva fornita in presenza. [...] Il rapporto diretto e da vicino risulta essere sempre il migliore.” (Intervistata 1)

Oltre agli aspetti legati all’uso e all’usabilità degli strumenti digitali, un tema cruciale nel remote working è rappresentato dall’uso di misure come VPN aziendali per poter abilitare l’accesso ai sistemi aziendali da reti esterne senza rischi. Sebbene questo tema non sia stato particolarmente sviluppato dagli intervistati, rimane centrale per garantire la protezione dei dati aziendali.

In sintesi, le competenze digitali di base non rappresentano una barriera per i giovani neo inseriti, ma resta fondamentale bilanciare l’efficienza degli strumenti con un adeguato supporto organizzativo, formativo e relazionale. La digitalizzazione è certamente abilitante, ma può diventare fonte di stress e sovraccarico se non accompagnata da buone pratiche di gestione del lavoro e da una cultura organizzativa consapevole.

3.3 Work-Life Balance

L’utilizzo del remote working può favorire un migliore equilibrio tra vita privata e lavorativa, ma solo a determinate condizioni. In particolare, in contesti ad alta intensità lavorativa come le società di consulenza, la gestione dei confini tra ambito personale e professionale diventa ancora più complessa,

specialmente per i giovani neoassunti che devono ancora acquisire dimestichezza con la routine aziendale.

Le interviste confermano questo quadro. Numerosi partecipanti hanno raccontato di aver vissuto inizialmente grosse difficoltà nel mantenere un equilibrio sostenibile. L'esperienza lavorativa nelle società di consulenza, caratterizzata da ritmi serrati e orari imprevedibili, ha spesso amplificato la difficoltà di separare i tempi di vita privata e professionale. Trovare l'equilibrio tra vita privata e lavorativa si è rivelata una sfida complicata soprattutto per i giovani lavoratori, inseriti nel mondo della consulenza alla loro prima esperienza lavorativa, come riportato dall'intervistata 1 e dall'intervistato 2:

“All’inizio riuscire a costruire un equilibrio tra vita professionale e privata non è stato semplice, anzi per niente. Considerando che ero entrata in un periodo di tanto lavoro, la vita professionale stava avendo la priorità.” (Intervistata 1)

“L’equilibrio tra lavoro e vita privata non sono riuscito a trovarlo... a volte uscivo dall’ufficio anche alle 21. Il problema era anche mentale: non riuscivo a gestire bene il tempo per studiare o vedere gli amici.” (Intervistato 2)

In aggiunta, l'intervistato 2 ha avvertito la pressione a restare sempre connesso, più in particolare:

“Capitava che stessimo ore davanti al computer per via dei meet random. Dovevi stare sempre vicino al pc e controllare notifiche e messaggi.” (Intervistato 2)

Un ulteriore aspetto emerso da un altro soggetto, è rappresentato dalla difficoltà iniziale a stabilire orari di disconnessione chiari, con il rischio di lavorare anche fuori orario:

“All’inizio ero disposta a rimettermi al pc anche prima di andare a dormire, solo per farmi vedere disponibile. Poi ho capito che non poteva funzionare così.” (Intervistata 3)

Tuttavia, col passare dei mesi, molti intervistati hanno sviluppato strategie personali di gestione del tempo e dei confini, a testimonianza del fatto che il work-life balance si configura spesso come un processo evolutivo, al termine del quale, solo dopo un certo periodo, si giunge a una soluzione personalizzata. Anche gli intervistati 4 e 7, con più esperienza degli altri, confermano quanto detto:

“Adesso cerco di spegnere tutto verso le 19:00 o massimo le 19:30. Mi impongo una pausa pranzo vera e dedico il pomeriggio a task più operativi.” (Intervistato 4)

“Col remote riesco a evitare stress inutili e a ritagliarmi tempo per me. All’inizio non era semplice, ma con disciplina ho trovato un equilibrio.” (Intervistata 7)

La percezione del remote working come supporto al work-life balance dipende molto dal carico di lavoro: nei periodi più intensi, anche lavorare da casa può favorire la sovrapposizione dei ruoli e aumentare il rischio di burnout:

“In certi momenti, lavorando da casa, ho finito per aprire il pc anche nei weekend per stare al passo.” (Intervistata 9)

“Quando il carico di lavoro è più gestibile, invece, il remote aiuta tantissimo a conciliare le due sfere.” (Intervistata 5)

È emerso inoltre che il remote working è stato particolarmente utile per chi, come alcuni intervistati, affrontava quotidianamente lunghi spostamenti per raggiungere la sede di lavoro. Difatti per i lavoratori pendolari, il remote rappresenta un utile strumento a sostegno della ricerca di un equilibrio tra vita professionale e lavorativa, come spiegato dall’intervistata 7:

“Vivo a Orte e dovevo prendere il treno delle 19:08. Col lavoro da remoto riesco a organizzarmi molto meglio, senza ansia.” (Intervistata 7)

Infine, alcuni partecipanti hanno segnalato che la giovane età e la poca esperienza iniziale hanno amplificato le difficoltà di gestione:

“Quando ti inserisci giovane in una società così grande è complicato all’inizio capire come dividere lavoro e vita privata. Poi col tempo migliori, impari a gestirti.” (Intervistato 6)

In conclusione, l’analisi conferma che il raggiungimento di un adeguato equilibrio tra vita professionale e personale nelle società di consulenza è reso complesso da due fattori principali: la giovane età e inesperienza dei lavoratori, e l’imprevedibilità dei carichi e degli orari tipica del settore. Pur riconoscendo i benefici del lavoro agile, l’esperienza degli intervistati evidenzia la necessità di strategie personali di gestione dei confini, supporto organizzativo strutturato e una cultura aziendale più attenta al benessere psicofisico.

3.4 Apprendimento e collaborazione nei team virtuali: i limiti del lavoro da remoto e il supporto manageriale

Nel contesto del lavoro ibrido, la possibilità di apprendere osservando direttamente i colleghi e collaborare con loro in modo spontaneo risulta spesso limitata. Dai racconti raccolti emerge con forza come la presenza fisica favorisca un apprendimento più immediato, soprattutto per i nuovi assunti. La possibilità di ricevere spiegazioni “alla scrivania”, di assistere a interazioni informali o di cogliere dettagli attraverso la semplice osservazione si rivela fondamentale per consolidare conoscenze e acquisire sicurezza. In presenza, inoltre, si crea una maggiore confidenza, che incoraggia a porre domande e a chiedere aiuto senza il timore di disturbare. Al contrario, l’interazione da remoto – pur mediata da strumenti digitali come Teams o la condivisione dello schermo – richiede uno sforzo maggiore da parte del neoassunto, che spesso rinuncia a chiedere chiarimenti per non apparire inopportuno.

Non a caso, diversi intervistati hanno espresso il desiderio di una maggiore interazione diretta nei primi mesi. Più in particolare, la testimonianza dell’intervistata 3, la quale ha svolto il tirocinio durante la pandemia, assume maggiore rilevanza, sotto l’aspetto dei limiti del lavoro da remoto e del supporto a distanza:

“Mi sarebbe bastato avere un collega vicino di scrivania... anche solo per chiedere una cosa al volo. Invece, dovevo decidere se disturbarlo su Teams o aspettare.” (Intervistata 3).

In certi casi, la presenza fisica è risultata indispensabile non solo per motivi relazionali ma anche per esigenze legate a problemi di salute. L’intervistata 1, ad esempio, ha sottolineato come una sua condizione di salute – che la porta a leggere il labiale e i movimenti del volto per comprendere meglio – renda le interazioni virtuali meno accessibili ed efficaci:

“Ho bisogno di vederle le persone, soprattutto guardandole negli occhi [...] preferisco sempre incontrare la persona da vicino così ho modo di comprendere anche dal loro labiale.” (Intervistata 1).

Questo evidenzia come il lavoro da remoto, se non adeguatamente adattato, rischi di escludere chi ha esigenze specifiche, amplificando il senso di isolamento e la difficoltà nell’apprendimento.

Un altro elemento critico, emerso dalle testimonianze dei lavoratori, riguarda la distribuzione geografica dei membri del team. L’intervistata 9 ha raccontato che, mentre con i colleghi dell’ufficio

di Roma (incontrati anche in presenza) riusciva a instaurare facilmente un rapporto di confidenza, nei periodi in cui era assegnata a team basati a Milano la collaborazione si faceva più complicata:

“Con i colleghi di Roma ho più confidenza vedendoli appunto dal vivo [...], con i colleghi di altre città ho meno confidenza e quindi ho un po' più di difficoltà nel comunicare.” (Intervistata 9)

Questo suggerisce che la sede di appartenenza e la possibilità di incontrarsi fisicamente influenzino la qualità della collaborazione nei team virtuali.

La distanza fisica si riflette anche nella qualità della collaborazione. Le interazioni virtuali risultano più pianificate e meno fluide, riducendo le occasioni di confronto spontaneo e ostacolando la costruzione di relazioni solide all'interno del team. Inoltre, un altro aspetto critico è rappresentato dall'assenza di giorni fissi di presenza in ufficio complica ulteriormente il coordinamento. Molti partecipanti hanno sottolineato l'incertezza legata alla presenza altrui:

“A volte vai in sede e non trovi nessuno... perché ognuno sceglie giorni diversi. E quindi perdi l'occasione di collaborare o anche solo chiacchierare.” (Intervistata 7).

In linea con quanto osservato dai giovani lavoratori, la mancata pianificazione condivisa della presenza mina la coesione dei team e riduce l'efficacia della comunicazione interna.

A questa frammentazione si aggiunge la difficoltà di gestire più progetti in parallelo, tipica delle società di consulenza, che rende complessa la sincronizzazione tra colleghi e diluisce le energie cognitive. Il lavoro su più incarichi con clienti differenti comporta riunioni numerose, tempi ristretti e scarsa possibilità di costruire routine relazionali. Questo aspetto, si traduce in un ulteriore ostacolo alla collaborazione efficace e all'apprendimento continuativo. In tale contesto, la figura del manager dovrebbe rappresentare un riferimento stabile e di supporto, (maggiormente per i lavoratori tirocinanti), ma è spesso percepita come distante o poco coinvolta nella quotidianità.

“Il senior era in smart fisso... non sapeva nemmeno tutto quello che facevamo, e noi ci arrangiavamo.” (Intervistato 2)

Anche quando presenti, i feedback tendono a essere frammentari o generici, come raccontato da un altro partecipante:

“Solo verso la fine del tirocinio ho ricevuto un vero confronto dalla mia responsabile, ma prima... niente.” (Intervistato 8)

L'assenza di un monitoraggio attivo o di un affiancamento regolare accresce l'insicurezza dei junior e alimenta il senso di disorientamento. In conclusione, se da un lato il lavoro da remoto ha introdotto una maggiore flessibilità e autonomia, dall'altro ha reso più difficile per i giovani lavoratori apprendere efficacemente, integrarsi nei team e sentirsi realmente supportati. Per superare queste criticità, appare necessario un maggiore coordinamento sulla presenza in ufficio e un rafforzamento del supporto manageriale, valorizzando la presenza fisica nei momenti chiave dell'onboarding e della collaborazione. Le organizzazioni dovrebbero quindi adottare pratiche di leadership adattiva e promuovere incontri strutturati – sia online che in presenza – per evitare il rischio di isolamento, inefficienza e demotivazione nei team virtuali.

3.5 Interazioni informali tra colleghi

Le relazioni spontanee che nascono nelle pause, nei momenti extra-lavorativi o nei corridoi degli uffici svolgono un ruolo fondamentale per il benessere organizzativo. Nel lavoro da remoto, questi spazi informali tendono a ridursi, se non a scomparire, rendendo più difficile la creazione di legami significativi, soprattutto nei primi mesi di inserimento.

Tale dinamica è stata confermata da molti partecipanti alla ricerca, in particolare da chi si trovava alla prima esperienza lavorativa. Alcuni di loro hanno raccontato di aver vissuto un iniziale senso di isolamento, accentuato dal timore di disturbare o dalla difficoltà di identificare un interlocutore disponibile nei momenti di bisogno. L'intervistata 3, che ha svolto lo stage nel periodo di lock down, ad esempio, ha spiegato:

“Molte volte, per evitare di disturbare, ho preferito impiegare diverso tempo e trovare la soluzione da sola.” (Intervistata 3)

L'intervistata 1 ha enfatizzato invece quanto la presenza fisica avrebbe potuto aiutarla a ridurre l'ansia, anche in virtù di una sua specifica esigenza comunicativa:

“Ho bisogno di parlare con le persone da vicino [...] perché la mia condizione di salute mi limita nell'ascoltare bene.” (Intervistata 1)

Una chiara distinzione tra le modalità online e in presenza emerge anche nella qualità e profondità delle relazioni tra colleghi. Alcuni intervistati hanno riportato episodi che hanno segnato un punto di svolta nell'integrazione, proprio grazie a momenti informali vissuti dal vivo. L'intervistata 1 ha raccontato:

“Una mia collega fu molto gentile nell’ospitarmi a casa sua... quel gesto ci ha permesso poi di conoscerci meglio e ad oggi mi sento molto in sintonia con questa persona.” (Intervistata 1)

Questo tipo di esperienza, difficilmente replicabile in ambienti virtuali, dimostra quanto le relazioni umane abbiano bisogno di prossimità e spontaneità per consolidarsi.

D’altro canto, anche in ambiente digitale sono stati rilevati esempi positivi. L’intervistata 3 ha citato come molto utile l’iniziativa del “coffee break” settimanale, una riunione via Teams dove i neo assunti discutevano sulle loro sensazioni provate nel periodo di inserimento iniziale. Più nel dettaglio ha affermato:

“Mi ha dato modo di ascoltare le sensazioni di altri ragazzi giovani come me che stavano affrontando lo stesso momento.” (Intervistata 3)

L’intervistata 7, pur affermando che i momenti informali fossero pochi, ha sottolineato il valore anche dei semplici “ciao, come va?” su Teams, che “ti aiutano a sentirti connessa, anche da remoto”. Tuttavia, numerosi partecipanti hanno riconosciuto che la mancanza della videocamera e l’assenza di contatto visivo penalizzano fortemente l’efficacia delle interazioni online:

“Durante le situazioni informali da remoto si tende spesso a non avere la telecamera accesa... e ciò incide molto, in maniera negativa.” (Intervistata 1).

Un altro elemento emerso è il divario generato dall’esperienza lavorativa pregressa. Chi era alla prima esperienza ha dichiarato di essersi sentito più spaesato e più cauto nell’esporsi. L’intervistato 6 ha riflettuto sull’importanza di “rapporti di fiducia costruiti anche al di fuori della società, che permettono di lavorare con maggiore spensieratezza, senza l’ansia di essere giudicati”. Invece, i partecipanti con esperienze precedenti si sono detti generalmente più rapidi nell’instaurare relazioni:

“Appena ho iniziato a lavorare con persone con cui avevo confidenza e che vedevo dal vivo, è stato tutto più facile. Non avevo timore nel dire che non avevo capito.” (Intervistata 9).

Dalle interviste si è visto come il lavoro da remoto rallenta il processo di integrazione e costruzione di legami sociali, soprattutto nei primi mesi di lavoro. La vicinanza fisica sembra ancora oggi insostituibile per favorire confidenza, inclusione e condivisione emotiva, elementi essenziali per un onboarding efficace. Se si vuole promuovere un senso di appartenenza anche nei contesti ibridi o digitali, diventa fondamentale progettare spazi informali strutturati (es. coffee chat, check-in di gruppo, call non lavorative) e promuovere una cultura della visibilità e della presenza virtuale, che

permetta ai nuovi entranti di sentirsi davvero parte di un collettivo.

3.6 Onboarding virtuale e figura del buddy: opportunità e criticità nei team virtuali

Nel contesto del lavoro da remoto e ibrido, l'onboarding dei nuovi assunti è diventato una fase critica e, al contempo, fortemente esposta a rischi di inefficacia. In particolare, la mancanza di osservazione diretta e di scambi informali può ostacolare l'apprendimento tacito, la costruzione dell'identità professionale e il senso di appartenenza.

Queste dinamiche sono confermate dalle interviste raccolte. L'intervistata 1 racconta come, nei primi giorni, l'alternanza tra presenza e lavoro da casa abbia amplificato il senso di spaesamento, evidenziando che:

“da lontano potevi soltanto chiedere aiuto tramite messaggi, chiamate... ma non sempre erano subito disponibili.” (Intervistata 1)

Sebbene l'azienda avesse previsto un evento di onboarding in presenza, utile a creare i primi legami, il supporto successivo è risultato limitato nei momenti di lavoro quotidiano.

Molti partecipanti hanno sottolineato che il periodo dell'inserimento è determinante: chi entra in "busy season" (gennaio-aprile) affronta una mole di lavoro più intensa, ricevendo meno attenzione (Intervistata 3). In tali periodi, la mancanza di feedback regolari, spesso causata dal carico eccessivo dei manager, rende ancora più difficile comprendere se si stiano soddisfacendo le aspettative.

Un ulteriore aspetto emerso riguarda la dimensione collettiva dell'inserimento: entrare insieme ad altri neoassunti facilita il rompere il ghiaccio, come evidenziato dall'intervistato 6. Al contrario, iniziare da soli o in piccoli gruppi rende più difficile integrarsi e sentirsi parte del team.

La figura del buddy, introdotta in molte aziende per facilitare il supporto quotidiano, è stata percepita come cruciale ma variabile nella sua efficacia. L'intervistato 4 e l'intervistata 7 descrivono esperienze molto positive, sottolineando il valore di un buddy disponibile e proattivo:

"Già dal primo giorno mi ha fatto sentire super seguito.” (Intervistato 4)

Tuttavia, a causa dell'alto turnover tipico delle società di consulenza, anche i buddy possono essere

dipendenti relativamente nuovi, limitando la loro capacità di trasferire conoscenze approfondite. Questo si riflette nelle interviste, dove alcuni neoassunti hanno lamentato una difficoltà nel sapere a chi rivolgersi per questioni pratiche (Intervistata 9).

Tra i suggerimenti proposti emergono spunti interessanti: l'intervistata 3 e l'intervistato 4 propongono l'introduzione di momenti di confronto informale solo tra neoassunti, per favorire uno spazio sicuro di scambio senza la pressione dei responsabili. Analogamente, l'intervistata 5 suggerisce di svolgere l'onboarding in gruppi più piccoli per facilitare l'interazione e il coinvolgimento.

Un'altra criticità emersa dalle risposte dei neo assunti riguarda il sovraccarico di corsi formativi spesso percepiti come ripetitivi e poco aderenti alle esigenze pratiche (Intervistato 8). Questo carico informativo, distribuito su molteplici piattaforme digitali, genera un rischio di affaticamento cognitivo e disorientamento.

Infine, più partecipanti hanno ribadito che l'onboarding iniziale dovrebbe prevedere una presenza fisica più intensa. L'intervistata 9, ad esempio, ha sottolineato la differenza positiva avvertita dopo aver partecipato ad eventi in presenza, affermando che

“Tali occasioni favoriscono la creazione di legami solidi e immediati.” (Intervistata 9)

In sintesi, dai risultati delle interviste è emerso che l'esperienza di onboarding nei contesti virtuali richiede un ripensamento profondo: accanto all'uso degli strumenti digitali, è fondamentale pianificare momenti di presenza fisica, creare spazi informali strutturati, assegnare buddy preparati e prevedere una formazione calibrata sulle reali necessità operative dei neoassunti. Solo così sarà possibile favorire un inserimento efficace, prevenendo il rischio di isolamento e favorendo una rapida integrazione nei team.

3.7 Ansia da prestazione e disorientamento: un vissuto diffuso tra i neoassunti

Mentre negli altri nuclei tematici, l'attenzione si concentra prevalentemente su aspetti organizzativi, tecnologici e relazionali del lavoro da remoto, in questo tema è incentrata più sulla sfera emotiva dei lavoratori junior. In particolare, si focalizza sulla dimensione soggettiva dell'ansia da prestazione e del disorientamento iniziale, inteso come senso di spaesamento nel non sapere esattamente a chi rivolgersi in caso di dubbi o perplessità. Per questo motivo, l'analisi proposta in questo paragrafo si fonda esclusivamente sui contenuti emotivi emersi dalle interviste, con l'obiettivo di valorizzare la prospettiva esperienziale dei partecipanti.

L'ingresso in un nuovo contesto lavorativo, specialmente se si tratta della prima esperienza professionale, rappresenta spesso un passaggio carico di aspettative e timori. Molti dei partecipanti hanno raccontato di aver sperimentato, nei primi mesi, una forte ansia da prestazione, legata sia all'inesperienza operativa sia alla difficoltà di comprendere se il proprio lavoro fosse adeguato. Come spiegato dall'intervistata 3:

“non avevo idea di come fosse percepito il mio lavoro [...], perché non ho ricevuto feedback o suggerimenti.”

L'intervistato 2 ha posto l'attenzione sul senso di disorientamento dovuto alle figure presenti nell'organizzazione:

“Non sapevo bene a chi rivolgermi le prime settimane, avevo il buddy, ma anche il career coach e il tutor. Una volta inserito nel progetto ho conosciuto anche il manager. Ritengo che ci debbano stare meno figure ma con più supporto.”

L'intervistato 6 ha sottolineato il disorientamento dovuto anche all'inserimento individuale: *“All'inizio mi sentivo spaesato anche perché sono entrato da solo, mentre altri stagisti due settimane prima erano entrati in quattro tutti insieme.”* (Intervistata 6)

L'ansia non si è manifestata solo sul piano operativo, ma ha interessato anche la dimensione relazionale, soprattutto nelle interazioni iniziali con colleghi e superiori. Il timore di disturbare, l'insicurezza nel porre domande e la difficoltà nel sentirsi parte di un team hanno contribuito ad accentuare il senso di solitudine, in particolare nei contesti virtuali. L'intervistata 1 ha dichiarato: *“Forse sì, l'avrei vissuta in maniera diversa se tutto ciò fosse avvenuto in presenza”* evidenziando come la mancanza di contatto umano abbia aumentato il disagio emotivo.

La situazione è apparsa differente tra i partecipanti con esperienze lavorative pregresse, che hanno dimostrato una maggiore sicurezza e una minore esposizione a stati d'ansia o disorientamento.

Come affermato dall'intervistata 9:

“Appena ho iniziato a lavorare con persone con cui avevo confidenza e che vedevo dal vivo, è stato tutto più facile. Non avevo timore nel dire che non avevo capito.”

Questo suggerisce che l'ansia percepita non è uniforme, ma dipende in gran parte dal bagaglio esperienziale del lavoratore e dal suo stile personale di adattamento.

Concludendo, il tema dell'ansia sociale e del disorientamento evidenziato dalle interviste rappresenta

una dimensione significativa dell'esperienza lavorativa giovanile, sebbene spesso trascurata dalla letteratura accademica. Per rispondere a queste criticità, le organizzazioni dovrebbero prevedere un accompagnamento più empatico e personalizzato nei primi mesi di ingresso, valorizzando la presenza di figure di riferimento, momenti di confronto orizzontale tra pari e occasioni informali che favoriscano l'inclusione anche sul piano emotivo.

Tabella 6 - Temi principali emersi dall'analisi

Tema	Definizione del tema	Quotes rappresentative
Implicazioni del digitale	I lavoratori ottengono vantaggi ma affrontano anche criticità dovute all'utilizzo di strumenti digitali per lavorare.	<i>"Ho avvertito stanchezza mentale dopo la giornata lavorativa, dovuta alla concentrazione e all'utilizzo prolungato del computer."</i> (#1) <i>Purtroppo, devo ammettere che il mio processo di apprendimento risultava essere più efficiente quando la spiegazione mi veniva fornita in presenza."</i> (#2) <i>"Non ho avuto problemi ad ambientarmi con gli strumenti. Era quasi naturale."</i> (#3)
Work-life balance	I soggetti hanno affrontato difficoltà nel separare la sfera di vita privata da quella lavorativa e nel trovare un corretto equilibrio vita-lavoro, specialmente nel primo periodo.	<i>"All'inizio riuscire a costruire un equilibrio tra vita professionale e privata non è stato semplice, anzi per niente."</i> (#1) <i>"L'equilibrio tra lavoro e vita privata non sono riuscito a trovarlo... a volte uscivo dall'ufficio anche alle 21."</i> (#2) <i>"In certi momenti, lavorando da casa, ho finito per aprire il pc anche nei weekend per stare al passo."</i> (#3)
Apprendimento e collaborazione nei team digitali	I soggetti manifestano difficoltà nell'apprendere tramite remote working. Preferiscono le interazioni e le spiegazioni dal vivo. La collaborazione risulta difficile a	<i>"Solo verso la fine del tirocinio ho ricevuto un vero confronto dalla mia responsabile, ma prima... niente."</i> (#1) <i>"Mi sarebbe bastato avere un</i>

	causa di uno scarso coordinamento tra chi sceglie di lavorare da casa e chi in ufficio. Inoltre, soffrono il distacco dal manager, il quale raramente fornisce feedback regolari.	<i>collega vicino di scrivania... anche solo per chiedere una cosa al volo. Invece, dovevo decidere se disturbarlo su Teams o aspettare.”</i> (#2) <i>“A volte vai in sede e non trovi nessuno... perché ognuno sceglie giorni diversi. E quindi perdi l’occasione di collaborare o anche solo chiacchierare.”</i> (#3)
Interazioni informali con i colleghi	I lavoratori hanno affermato che le interazioni formali, come pause caffè e cene, sono essenziali per costruire un legame extra-lavorativo tra colleghi.	<i>“Una mia collega fu molto gentile nell’ospitarmi a casa sua... quel gesto ci ha permesso poi di conoscerci meglio e ad oggi mi sento molto in sintonia con questa persona.”</i> (#1) <i>“Appena ho iniziato a lavorare con persone con cui avevo confidenza e che vedevo dal vivo, è stato tutto più facile. Non avevo timore nel dire che non avevo capito.”</i> (#2) <i>“Durante le situazioni informali da remoto si tende spesso a non avere la telecamera accesa... e ciò incide molto, in maniera negativa.”</i> (#3)
Onboarding virtuale e figura del buddy	I soggetti hanno espresso i loro pareri sulla fase di onboarding avvenuta virtualmente e sulla figura del buddy, un soggetto che ha il compito di aiutare i giovani neoassunti ad integrarsi all’interno dell’organizzazione,	<i>“da lontano potevi soltanto chiedere aiuto tramite messaggi, chiamate... ma non sempre erano subito disponibili.”</i> (#1) <i>“Già dal primo giorno mi ha fatto sentire super seguito.”</i> (#2) <i>“Tali occasioni favoriscono la creazione di legami solidi e immediati.”</i> (#3)
Ansia da prestazione	Il soggetto manifesta comportamenti e atteggiamenti indicativi di una sensazione di precarietà. Inoltre le tante e differenti figure, accanto ai neo assunti, generano un senso di disorientamento iniziale.	<i>“All’inizio mi sentivo spaesato anche perché sono entrato da solo, mentre altri stagisti due settimane prima erano entrati in quattro tutti insieme.”</i> (#1) <i>“Non sapevo bene a chi rivolgermi le prime settimane, avevo il buddy, ma</i>

		<i>anche il career coach e il tutor. Una volta inserito nel progetto ho conosciuto anche il manager. Ritengo che ci debbano stare meno figure ma con più supporto.” (#2)</i> <i>“non avevo idea di come fosse percepito il mio lavoro [...], perché non ho ricevuto feedback o suggerimenti.” (#3)</i>
--	--	--

4. Discussioni e Contributi

Dopo aver ricostruito il quadro teorico di riferimento sul lavoro da remoto e sull'onboarding nelle società di consulenza (Capitolo 1, illustrato il disegno metodologico della ricerca (Capitolo 2) e analizzato in profondità le interviste condotte con nove giovani lavoratori (Capitolo 3), il presente capitolo ha l'obiettivo di discutere criticamente i risultati emersi, mettendoli in relazione con il dibattito accademico per illustrare i principali contributi teorici.

L'analisi condotta ha fatto emergere sei nuclei tematici centrali: implicazioni del digitale, work-life balance, apprendimento e collaborazione nei team virtuali, interazioni informali tra colleghi, onboarding virtuale e figura del buddy, ansia da prestazione e disorientamento. Ciascuno di questi temi verrà discusso in modo approfondito, evidenziando le convergenze o le divergenze con la letteratura esistente, e mettendo in luce aspetti critici e aree di miglioramento.

L'intento è duplice: da un lato, riflettere sul significato dei dati raccolti e sulla loro coerenza rispetto alle teorie analizzate; dall'altro, offrire spunti utili per le pratiche organizzative, con particolare attenzione alla fase di inserimento dei giovani in contesti lavorativi ibridi. La discussione mira quindi a fornire una lettura interpretativa dell'esperienza dei partecipanti, non solo descrittiva, restituendo voce alle loro percezioni e vissuti all'interno di un'organizzazione complessa e strutturata come l'azienda in questione, appartenente al gruppo ristretto delle Big4.

Nei paragrafi successivi verranno evidenziate le implicazioni manageriali e organizzative dei risultati ottenuti, insieme ai suggerimenti propositivi raccolti dagli intervistati (4.3). Seguirà un'analisi dei limiti della ricerca e delle possibili linee di approfondimento futuro (4.4), con l'obiettivo di offrire spunti per studi successivi e per il miglioramento delle pratiche di onboarding e integrazione nelle società di consulenza.

4.1 Scopo della ricerca

Sebbene il lavoro da remoto sia stato ampiamente analizzato dalla letteratura negli ultimi anni, gran parte degli studi si è focalizzata su aspetti generali come produttività, flessibilità e benessere percepito (Allen et al., 2015; Wang et al., 2021; Bloom et al., 2015). Meno attenzione è stata invece dedicata a come tali trasformazioni impattino sul processo di inserimento professionale dei giovani in contesti altamente strutturati e relazionali, come le società di consulenza. Questo gap di conoscenza risulta particolarmente rilevante alla luce dell'espansione del lavoro ibrido post-pandemico, che ha reso l'esperienza di onboarding più complessa e discontinua (Contreras et al., 2022; Palumbo et al., 2023).

Questa ricerca nasce proprio dall'esigenza di esplorare una zona d'ombra: comprendere come i neoassunti vivano le prime fasi della loro esperienza lavorativa quando l'interazione quotidiana con colleghi, manager e ambienti organizzativi avviene, almeno in parte, a distanza. L'intento è quello di restituire valore alla dimensione soggettiva del vissuto, spesso trascurata nei modelli teorici, ma determinante per la costruzione dell'identità professionale, l'apprendimento informale e la creazione di relazioni significative.

4.2 Discussioni

Nel presente capitolo, si procederà a un'analisi critica e riflessiva dei temi emersi nel corso dell'indagine qualitativa, alla luce dei riferimenti teorici trattati nella revisione della letteratura. Ogni tema verrà esaminato singolarmente, con l'obiettivo di comprendere se e in che misura le evidenze raccolte tramite le interviste confermino, integrino o mettano in discussione quanto riportato dagli studi accademici esistenti. Il primo ambito di riflessione riguarda le implicazioni della digitalizzazione e degli strumenti tecnologici nel contesto lavorativo dei giovani neoassunti.

L'accelerazione della trasformazione digitale degli ambienti professionali è stata una delle principali conseguenze della pandemia, ma ha continuato a influenzare in modo strutturale le modalità operative anche in epoca post-emergenziale. Come anticipato nel Capitolo 1 la letteratura – a partire dal modello di Technology Acceptance Model (Davis, 1989) – ha posto particolare enfasi su due dimensioni centrali: la facilità d'uso e l'utilità percepita delle tecnologie. In effetti, i risultati della ricerca confermano che questi due fattori sono stati pienamente soddisfatti nel campione analizzato: la maggior parte dei partecipanti ha riportato una notevole familiarità con le piattaforme digitali più comunemente utilizzate, come Microsoft Teams, Zoom o Excel, grazie soprattutto all'esperienza universitaria durante la pandemia.

Questa transizione “naturale” verso il digitale si è tradotta in un onboarding tecnologico fluido, privo di ostacoli significativi. Come osservato da Palumbo et al. (2023), i giovani appartenenti alla cosiddetta generazione “digitale nativa” mostrano una naturale predisposizione all'uso di strumenti ICT, riducendo la necessità di interventi formativi specifici. Tale predisposizione sembra confermata anche nel contesto oggetto della presente ricerca, dove la digital literacy è stata spesso considerata un prerequisito implicito già in fase di selezione. Tuttavia, se da un lato la padronanza tecnica degli strumenti è risultata diffusa e consolidata, dall'altro non sono mancati segnali di criticità legati a un uso prolungato e intensivo degli stessi.

Un aspetto di rilievo emerso dalle interviste riguarda, infatti, la percezione di affaticamento cognitivo

e mentale associato all'impiego continuativo dei dispositivi digitali. Questa sensazione, spesso trascurata nei modelli teorici più tradizionali, è stata tematizzata da studi recenti attraverso il concetto di “digital presenteeism” (Kelliher, 2024), che descrive la tendenza – tipica del lavoro da remoto – a essere costantemente connessi e disponibili, anche oltre l'orario lavorativo formale. In tal senso, se la tecnologia può senz'altro fungere da facilitatore dell'attività lavorativa, essa può altresì divenire fonte di stress se non accompagnata da regole chiare, cultura della disconnessione e supporto organizzativo. Questo equilibrio, tuttavia, non risulta sempre raggiunto, soprattutto nei contesti ad alta intensità lavorativa come le società di consulenza.

4.2.1 Sicurezza digitale, benessere e cultura organizzativa: le sfide della trasformazione tecnologica

Un'altra dimensione teoricamente rilevante, ma emersa solo marginalmente nelle interviste, riguarda il tema della sicurezza informatica. L'accesso ai sistemi aziendali da reti esterne, spesso tramite VPN, comporta una serie di rischi che la letteratura evidenzia con forza (Tavoletti & Taras, 2023). È interessante notare, però, che questo aspetto non è stato oggetto di particolare attenzione da parte degli intervistati, segnalando forse un gap di consapevolezza o, alternativamente, una fiducia nelle misure implementate dall'organizzazione. In entrambi i casi, si evidenzia la necessità di una maggiore sensibilizzazione, soprattutto in un contesto lavorativo che si fa sempre più digitale e decentralizzato.

La sicurezza informatica è una responsabilità condivisa che coinvolge l'intera organizzazione, ma spesso il personale, in particolare i neoassunti, non riceve una formazione adeguata su come proteggere dati sensibili e prevenire comportamenti rischiosi. In ambienti di lavoro ibridi o completamente remoti, il rischio di attacchi informatici aumenta, sia per la molteplicità dei dispositivi utilizzati sia per la connessione a reti esterne non protette. La mancata adozione di pratiche sicure – come l'utilizzo di password robuste, l'aggiornamento regolare dei dispositivi o la gestione corretta dei file condivisi – può compromettere non solo la privacy dei dati, ma anche la continuità operativa delle aziende.

Inoltre, in contesti ad alta intensità informativa come le società di consulenza, dove i professionisti lavorano su progetti per clienti diversi, la gestione sicura delle informazioni assume un valore strategico. Una violazione dei dati può compromettere la fiducia dei clienti e danneggiare la reputazione dell'organizzazione. È quindi fondamentale che le imprese integrino nei programmi di onboarding moduli formativi specifici sulla cybersecurity, sensibilizzando i nuovi assunti – spesso nativi digitali ma non per questo esperti – su rischi, responsabilità e comportamenti corretti da adottare.

Infine, la promozione di una cultura della sicurezza dovrebbe andare oltre le mere policy aziendali, includendo momenti di confronto pratico, casi studio, simulazioni di attacco e feedback continuo. Solo così sarà possibile colmare il divario tra percezione individuale e rischi reali, rendendo ogni lavoratore un alleato attivo nella protezione dell'ecosistema digitale aziendale. In un contesto ibrido, dove il confine tra casa e lavoro è labile, la sicurezza informatica non può essere considerata una questione tecnica riservata agli esperti IT, ma deve diventare parte integrante della formazione e del comportamento quotidiano di ciascun collaboratore.

Merita infine una riflessione l'effetto "secondario" e spesso trascurato della digitalizzazione: la possibilità di ridurre o eliminare il commuting. Questo elemento, che incide significativamente sul benessere quotidiano e sull'equilibrio vita-lavoro, è stato percepito come un beneficio concreto da chi risiede lontano dalla sede, contribuendo ad aumentare il senso di autonomia e controllo sul tempo. È dunque evidente come la tecnologia, pur progettata per finalità operative, finisca per generare anche implicazioni rilevanti sul piano personale e organizzativo (almeno nel contesto di analisi)

In sintesi, il confronto tra letteratura e risultati empirici suggerisce una sostanziale coerenza nella valutazione dell'impatto degli strumenti digitali: essi rappresentano un'opportunità potente per abilitare modalità di lavoro flessibili, collaborative ed efficienti, soprattutto per le nuove generazioni. Tuttavia, tale opportunità richiede una governance attenta che sappia bilanciare produttività e benessere, efficienza e sostenibilità. L'invito per le organizzazioni è quello di accompagnare l'innovazione tecnologica con una riflessione costante sulle sue implicazioni umane e culturali, promuovendo una cultura digitale che sia realmente inclusiva, consapevole e orientata alla salute delle persone.

4.2.2 Equilibrio vita personale e professionale

Se da un lato gli strumenti digitali hanno reso possibile l'adozione di modalità di lavoro più flessibili, dall'altro la gestione dei confini tra sfera lavorativa e privata si è rivelata una delle sfide più complesse per i giovani neoassunti. La letteratura teorica ha più volte evidenziato il potenziale del lavoro da remoto nel favorire una migliore conciliazione tra gli impegni personali e professionali, soprattutto quando accompagnato da un'adeguata autonomia operativa (Ryan & Deci, 2021) e da relazioni lavorative basate sulla reciprocità e sulla fiducia (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018).

Tuttavia, i dati emersi dall'indagine evidenziano un quadro più sfaccettato, in cui le opportunità di flessibilità si scontrano con ritmi intensi, aspettative implicite di disponibilità continua e una difficoltà oggettiva nel definire tempi e spazi di disconnessione. In linea con quanto sostenuto dalla Boundary

Theory (Yeo & Li, 2023), numerosi partecipanti hanno segnalato una sovrapposizione tra le due sfere che ha generato, nei primi mesi, disorientamento, affaticamento e in alcuni casi anche un senso di invasione del proprio tempo libero. La mancanza di limiti fisici e temporali netti – tipica del lavoro agile – ha reso complicata per molti la costruzione di routine sostenibili e il mantenimento di una chiara separazione tra il tempo per sé e quello da dedicare al lavoro.

Questo squilibrio iniziale è apparso particolarmente marcato nei casi in cui l’inserimento in azienda è avvenuto in corrispondenza della cosiddetta “busy season”, ovvero durante periodi ad alta intensità progettuale. In tali circostanze, l’inesperienza operativa si somma alla pressione di dover dimostrare affidabilità, spingendo i giovani a prolungare l’orario lavorativo ben oltre i limiti previsti, spesso in assenza di una richiesta esplicita. La percezione di dover “essere sempre reperibili” è stata condivisa da diversi intervistati, rivelando quanto il fenomeno del digital presenteeism – già discusso nel tema precedente – possa incidere anche sull’equilibrio psico-fisico quotidiano (Kelliher, 2024; Palumbo, 2020).

Ciononostante, è interessante osservare come, con il passare delle settimane, molti partecipanti abbiano sviluppato strategie personali per riappropriarsi del proprio tempo e ristabilire una certa armonia tra le due dimensioni. Questa evoluzione – in linea con la Boundary Management Theory (Swathi, 2022) – testimonia una capacità di adattamento progressivo che ha permesso ad alcuni di definire regole autoimposte, come spegnere il computer a orari stabiliti, pianificare le pause o ritagliarsi spazi protetti durante la giornata. Si tratta, tuttavia, di soluzioni individuali che non sempre trovano un adeguato riscontro a livello organizzativo: l’assenza di policy chiare sul diritto alla disconnessione e di linee guida comuni rischia infatti di lasciare la gestione del work-life balance totalmente sulle spalle del singolo.

Inoltre, emerge con chiarezza che il beneficio potenziale del lavoro da remoto in termini di benessere è fortemente condizionato da fattori logistici e personali. In particolare, per coloro che vivono lontano dalla sede lavorativa, la possibilità di evitare lunghi spostamenti quotidiani è stata percepita come un miglioramento concreto della qualità della vita. Questo dato suggerisce che il remote working, pur con le sue criticità, può agire da leva per una maggiore inclusività, offrendo margini di flessibilità a chi sarebbe altrimenti penalizzato da una presenza costante in ufficio.

In sintesi, se la teoria ha riconosciuto nel lavoro agile uno strumento capace di aumentare il benessere e l’engagement dei lavoratori, la realtà osservata restituisce un quadro più ambivalente. I giovani professionisti si trovano spesso a dover costruire da sé un equilibrio precario, influenzato da carichi di lavoro elevati, aspettative non esplicitate e una cultura ancora ambigua rispetto al concetto di

disconnessione. Per garantire un vero bilanciamento tra vita personale e lavorativa, le organizzazioni dovrebbero promuovere una cultura manageriale più consapevole, favorendo non solo l'autonomia, ma anche la protezione del tempo individuale, la trasparenza sulle aspettative e l'adozione di strumenti concreti di supporto.

4.2.3 I team virtuali e la loro importanza

Proseguendo con il flusso argomentativo dei temi precedenti, il terzo ambito di discussione riguarda l'apprendimento e la collaborazione nei team virtuali, un tema centrale per comprendere l'effettiva efficacia dei modelli di lavoro ibrido nelle società di consulenza. Questo paragrafo mantiene continuità con quanto finora discusso, proseguendo l'analisi critica delle evidenze emerse dal confronto tra letteratura e risultati qualitativi.

Come osservato da Henry, Parry e Le Roux (2025), i team virtuali tendono a soffrire di una significativa perdita di spontaneità comunicativa, che compromette la trasmissione di conoscenze informali e ostacola la creazione di legami di fiducia tra colleghi. La ricerca qualitativa conferma pienamente questa osservazione: i neoassunti intervistati hanno spesso riportato una certa difficoltà nell'apprendere efficacemente da remoto, soprattutto nelle fasi iniziali del loro percorso, quando l'esposizione a situazioni reali, l'osservazione dei comportamenti altrui e le interazioni quotidiane con colleghi più esperti avrebbero potuto fornire un'importante occasione di apprendimento tacito. In contesti virtuali, queste occasioni risultano fortemente ridotte, e l'iniziativa per ottenere chiarimenti o supporto ricade quasi interamente sul singolo, con il rischio di alimentare insicurezze e senso di isolamento.

Le difficoltà non si limitano alla fase di apprendimento iniziale, ma riguardano anche il mantenimento di un flusso collaborativo efficace tra i membri del team. L'assenza di interazioni in presenza rende più rigide e formali le dinamiche lavorative, riducendo le possibilità di confronto spontaneo e rallentando la costruzione di una comunicazione fluida. In molti casi, la scarsa sincronizzazione tra i giorni di presenza dei colleghi – dovuta all'assenza di una pianificazione condivisa – ha limitato ulteriormente le opportunità di confronto diretto, incidendo negativamente sulla coesione del gruppo. Quanto emerso è in linea con quanto osservato da Saarenoksa (2021), che evidenzia come la mancanza di una struttura organizzativa condivisa intorno alla presenza fisica in ufficio ostacoli la capacità dei team di coordinarsi e sviluppare una cultura interna solida.

Un ulteriore elemento critico che si intreccia con la collaborazione nei team riguarda la complessità organizzativa tipica delle società di consulenza, dove i lavoratori – e in particolare i più giovani –

sono spesso coinvolti simultaneamente su più progetti. Questa dinamica, già descritta in letteratura (Palumbo et al., 2023), è stata confermata anche dagli intervistati, che hanno segnalato un conseguente dispendio cognitivo e una ridotta possibilità di consolidare routine collaborative stabili. Il continuo passaggio da un'attività all'altra, il coinvolgimento in call multiple e l'assenza di riferimenti costanti complicano l'assimilazione delle informazioni e rallentano la costruzione di relazioni significative.

4.2.4 Leadership, apprendimento e socialità nei team ibridi: il ruolo cruciale della presenza relazionale

Un aspetto trasversale che incide sia sull'apprendimento che sulla collaborazione è il ruolo dei manager, che dovrebbero fungere da punto di riferimento e guida. Tuttavia, in numerosi casi, i team leader sono stati percepiti come distanti o poco presenti nella quotidianità operativa, rendendo ancora più difficile per i giovani sentirsi sostenuti. La letteratura suggerisce che, in assenza di interazioni faccia a faccia, sia necessario un modello di leadership più intenzionale, basato su un accompagnamento attivo e su un monitoraggio regolare (Contreras et al., 2022; Hoch & Kozlowski, 2014; Purvanova & Bono, 2009). Tale modello, tuttavia, sembra essere ancora poco diffuso nei contesti analizzati, dove i manager, assorbiti da molteplici progetti, spesso non riescono a dedicare tempo sufficiente alla formazione e alla supervisione dei profili più junior. Studi recenti sottolineano inoltre che, in ambienti ibridi o virtuali, il supporto percepito da parte del leader è strettamente correlato al senso di appartenenza, al benessere psicologico e all'engagement organizzativo (Gilstrap et al., 2023). L'assenza di feedback costanti o la sensazione di essere "invisibili" all'interno del team può compromettere l'efficacia dell'inserimento e ostacolare la crescita professionale dei nuovi assunti.

Alla luce di queste considerazioni, risulta evidente che l'apprendimento e la collaborazione nei team virtuali non possano essere lasciati al caso o alla sola proattività individuale. Per rispondere alle sfide emerse, le organizzazioni dovrebbero adottare pratiche intenzionali di leadership adattiva (Molino et al., 2022), prevedendo momenti strutturati di confronto, sia in presenza sia da remoto, che possano favorire la costruzione di legami, la trasmissione di conoscenze implicite e la creazione di un senso di appartenenza. Inoltre, andrebbe favorita una maggiore coordinazione sulle giornate in ufficio, per sfruttare appieno le occasioni di apprendimento informale e collaborazione diretta. Solo attraverso una regia attenta di queste dimensioni sarà possibile garantire un ambiente di lavoro realmente inclusivo e capace di valorizzare il potenziale dei giovani professionisti nel contesto del lavoro ibrido.

Dopo aver approfondito la questione dell'apprendimento e della collaborazione nei team virtuali, è

necessario soffermarsi su un altro aspetto strettamente collegato: il ruolo delle interazioni informali tra colleghi, specialmente durante i primi mesi di inserimento. L'importanza di questo tema emerge con particolare forza nella letteratura, dove numerosi studi mettono in luce quanto i legami non strutturati, nati fuori dal perimetro strettamente lavorativo, possano incidere sul benessere, sul senso di appartenenza e sull'identità professionale dei lavoratori. Come evidenziato da Jarvenpaa e Leidner (1999), e confermato da Felstead & Henseke (2017), le pause caffè, le conversazioni nei corridoi e gli eventi informali rappresentano un "collante invisibile" capace di rafforzare le dinamiche di team e creare un ambiente più coeso e accogliente. Tuttavia, nel lavoro da remoto o ibrido, questi momenti rischiano di svanire o di perdere efficacia, soprattutto se non esistono iniziative strutturate per favorire lo scambio interpersonale.

Dall'analisi delle interviste condotte, emerge chiaramente che i neoassunti hanno avvertito la mancanza di queste interazioni informali, soprattutto nelle fasi iniziali dell'ingresso in azienda. Alcuni hanno riportato una sensazione di smarrimento nei giorni trascorsi interamente da remoto, aggravata dall'impossibilità di "captare" in modo spontaneo le dinamiche sociali dell'ufficio. Altri, invece, hanno trovato conforto nei piccoli gesti: una pausa pranzo condivisa, una chiacchierata davanti alla macchinetta del caffè, un invito a cena o una semplice domanda di cortesia da parte dei colleghi ("Com'è andato il viaggio?"). Questi episodi, sebbene apparentemente marginali, hanno avuto un impatto significativo nel far sentire i nuovi arrivati accolti e riconosciuti. Colpisce, in particolare, come i rapporti più profondi si siano sviluppati spesso in seguito a momenti di socialità vissuti in presenza, mentre le occasioni informali online, come le pause su Teams o gli eventi virtuali, siano state descritte come poco efficaci o addirittura imbarazzanti, anche a causa del mancato utilizzo della videocamera o di barriere tecniche e personali.

Questo scenario conferma quanto sostenuto dalla letteratura teorica: l'ambiente digitale, per quanto efficace da un punto di vista funzionale, fatica a replicare la ricchezza relazionale tipica del contesto fisico. Inoltre, nei contesti ad alta intensità come quello consulenziale, dove i ritmi serrati e l'alta rotazione del personale complicano la costruzione di relazioni stabili, la presenza di spazi informali diventa ancora più essenziale per coltivare fiducia, ridurre il senso di isolamento e alimentare la motivazione. Alcuni partecipanti hanno sottolineato che, in assenza di questi momenti, si tende a vivere il lavoro in modo più "meccanico" e distaccato, faticando a sviluppare un vero senso di appartenenza al gruppo.

4.2.5 Implicazioni manageriali e organizzative

Da queste considerazioni emerge un'importante implicazione per le organizzazioni: il benessere dei neoassunti non può essere garantito soltanto attraverso una formazione tecnica efficace o una buona organizzazione del lavoro, ma necessita anche di uno spazio relazionale che consenta alle persone di sentirsi viste, ascoltate e integrate. Favorire eventi sociali in presenza, promuovere un utilizzo più spontaneo e umano delle piattaforme digitali e incoraggiare la socializzazione anche al di fuori dei contesti operativi rappresentano strategie fondamentali per rafforzare il capitale sociale nei team virtuali.

Un ulteriore snodo critico, emerso sia dall'analisi teorica sia dalle testimonianze raccolte, riguarda la delicata fase dell'onboarding, ovvero il momento dell'ingresso in azienda, che assume caratteristiche peculiari nel contesto del lavoro da remoto o ibrido. Come già evidenziato nella letteratura (Godinez, 2023; Palumbo, 2020), l'onboarding virtuale fatica a riprodurre la complessità e la ricchezza delle interazioni in presenza, compromettendo la possibilità per i nuovi assunti di osservare dinamiche informali, recepire segnali impliciti e costruire un'identità professionale chiara e condivisa. La distanza fisica riduce infatti le opportunità di apprendimento tacito e rende più difficoltosa la costruzione di un senso di appartenenza, due elementi che, soprattutto nei primi mesi, risultano fondamentali per favorire l'integrazione nei team.

Queste difficoltà si acuiscono in ambienti come le società di consulenza, dove la complessità dei progetti e l'alta velocità operativa richiederebbero un affiancamento continuo e strutturato. In molti casi, tuttavia, l'onboarding si traduce in un'esperienza frammentata, nella quale i nuovi assunti devono orientarsi tra piattaforme digitali, documenti online e procedure formalizzate ma poco personalizzate. Il supporto umano, benché previsto, risulta talvolta saltuario, e i momenti di confronto realmente significativi appaiono più come eccezioni che come regola. Gli stessi feedback, quando arrivano, giungono spesso in ritardo o risultano poco puntuali, aumentando il senso di incertezza e rallentando l'apprendimento.

Il ruolo del buddy, figura pensata proprio per accompagnare il nuovo ingresso nella quotidianità lavorativa, assume in questo quadro un valore decisivo. Alcuni partecipanti hanno raccontato esperienze molto positive, in cui il buddy ha rappresentato un punto di riferimento stabile, disponibile e rassicurante. Tuttavia, non sono mancati i casi in cui questa figura si è rivelata poco presente o scarsamente preparata, riflettendo un problema strutturale messo in luce dalla letteratura (Palumbo et al., 2023): in contesti ad alto turnover, è frequente che anche i buddy siano a loro volta da poco inseriti in azienda, e dunque non pienamente in grado di offrire un sostegno approfondito. Ciò può ridurre

l'efficacia del supporto e alimentare nei nuovi assunti una sensazione di spaesamento.

Altre criticità si riscontrano nella gestione della formazione, che viene spesso erogata attraverso corsi digitali standardizzati, distribuiti su piattaforme multiple, con carichi informativi elevati e spesso ridondanti. Questa modalità, benché efficiente sul piano logistico, non sempre risponde ai bisogni pratici e immediati dei nuovi entrati, e può generare disorientamento o affaticamento cognitivo, come segnalato anche da Molino et al. (2022). In un momento in cui le risorse mentali sono già messe alla prova dalla novità del contesto, dalla pressione prestazionale e dalla necessità di apprendere rapidamente, il rischio è quello di sovraccaricare i neoassunti senza offrire un reale sostegno operativo.

Nel complesso, ciò che emerge è l'urgenza per le organizzazioni di ripensare l'onboarding non solo come una fase formale di accoglienza, ma come un processo continuativo e relazionale, che richiede presenza (anche fisica), ascolto attivo, supporto umano e momenti di confronto informale. Solo così è possibile offrire ai nuovi entrati le condizioni per sentirsi parte del gruppo, apprendere con efficacia e affrontare con maggiore serenità le sfide iniziali della vita professionale.

Tra tutti i temi esplorati nel corso di questa analisi, quello relativo all'ansia da prestazione e al disorientamento emotivo nei primi mesi di inserimento si è rivelato particolarmente rilevante, sia per l'intensità con cui è stato vissuto dai partecipanti, sia per la scarsa attenzione che questo aspetto riceve nella letteratura accademica. A differenza degli altri filoni, più centrati su aspetti organizzativi, tecnologici o relazionali, qui si entra pienamente nella sfera soggettiva, fatta di insicurezze, aspettative, paure e senso di inadeguatezza. Si tratta, in altri termini, di un livello profondo e spesso sommerso dell'esperienza lavorativa, che tuttavia incide in modo sostanziale sulla qualità dell'inserimento, sull'apprendimento e, più in generale, sul benessere psicologico del neoassunto.

Le testimonianze raccolte restituiscono un quadro chiaro: i giovani, soprattutto alla prima esperienza professionale, affrontano i primi mesi con un forte carico emotivo, spesso senza strumenti adeguati per gestirlo. L'assenza di feedback tempestivi, la difficoltà nel comprendere le aspettative implicite, la presenza di più figure di riferimento (tutor, manager, career coach, buddy) non sempre coordinate, e la mancanza di relazioni consolidate, contribuiscono a generare un senso di smarrimento diffuso. A ciò si aggiunge il timore – più o meno esplicito – di disturbare, sbagliare o esporsi in modo inopportuno, che porta molti neoassunti a un atteggiamento cauto e silenzioso, rinunciando spesso a chiedere chiarimenti o a condividere dubbi. In alcuni casi, tale insicurezza si manifesta anche nella percezione di non essere visti o valutati correttamente, aumentando l'ansia da prestazione e il rischio di isolamento.

Questo senso di precarietà relazionale e cognitiva appare amplificato nei contesti di lavoro da remoto, dove la distanza fisica rende più difficile intercettare segnali di rassicurazione, scambiare una parola informale, ottenere una conferma non verbale. Anche il solo fatto di non sapere a chi rivolgersi in una situazione dubbia – perché le figure di riferimento sono numerose e poco differenziate – alimenta la sensazione di trovarsi in un sistema poco chiaro, che richiede ai neoassunti di orientarsi da soli in un labirinto relazionale. Il risultato è un disorientamento non solo operativo, ma anche identitario, che può compromettere l'autoefficacia percepita e rallentare l'integrazione nel team.

È interessante notare come questa condizione tenda ad attenuarsi nel caso di persone con esperienze lavorative precedenti, più capaci di interpretare i contesti, porre domande e adattarsi a nuove situazioni. Al contrario, chi entra per la prima volta nel mondo del lavoro appare più vulnerabile e bisognoso di un accompagnamento empatico e strutturato. In questo senso, il tema dell'ansia da prestazione non può essere considerato solo come una manifestazione individuale, ma come un fenomeno sistemico, che interroga le organizzazioni su come progettano il percorso di inserimento e su quanto investono in termini di supporto emotivo e vicinanza relazionale.

In definitiva, sebbene la letteratura accademica abbia finora trascurato questo ambito, le evidenze emerse da questa ricerca suggeriscono con forza che la dimensione emotiva dell'ingresso in azienda – e in particolare il vissuto ansioso dei più giovani – meriti una riflessione seria e approfondita. Per rispondere a questa esigenza, le organizzazioni dovrebbero prevedere momenti di confronto informale tra pari, favorire occasioni strutturate di ascolto e garantire la presenza costante di figure di supporto effettivamente disponibili e competenti. Solo così sarà possibile creare un contesto capace di accogliere, rassicurare e valorizzare chi si affaccia per la prima volta al mondo del lavoro, trasformando un momento potenzialmente critico in un'opportunità di crescita autentica.

4.3 Suggerimenti manageriali e feedback degli intervistati

Dall'analisi delle interviste emergono numerose implicazioni manageriali che le società di consulenza, soprattutto se caratterizzate da alti ritmi e turnover frequente, dovrebbero tenere in considerazione per migliorare l'esperienza dei giovani neoassunti in contesti di lavoro ibrido. Il passaggio all'onboarding digitale, la moltiplicazione degli strumenti comunicativi e l'assenza di riferimenti chiari rendono oggi essenziale ripensare alcuni aspetti chiave della gestione e dell'integrazione dei nuovi ingressi.

In primo luogo, l'esperienza di ingresso in azienda è stata descritta da molti partecipanti come solitaria o disorientante, specialmente quando l'inserimento è avvenuto in modo individuale. Per

questo motivo, un primo suggerimento operativo riguarda la possibilità di far entrare i tirocinanti in coppia o in piccoli gruppi, quando possibile, per evitare che si trovino ad affrontare da soli le prime settimane di ambientamento. Questa scelta, oltre a facilitare la socializzazione tra pari, potrebbe ridurre significativamente il senso di isolamento iniziale e aumentare la sicurezza percepita nell'affrontare le prime sfide. Una proposta correlata riguarda l'organizzazione delle sessioni di onboarding: sebbene le piattaforme digitali abbiano permesso una rapida estensione di questi eventi anche in remoto, l'eccessiva numerosità dei partecipanti e la distanza fisica rendono tali momenti spesso impersonali e poco coinvolgenti. Sarebbe pertanto utile prevedere sessioni in presenza, con gruppi ridotti, che stimolino un'interazione reale e permettano ai neoassunti di porre domande, esprimere dubbi e iniziare a creare connessioni significative.

Altro elemento centrale riguarda la figura del buddy. Se da un lato quasi tutti i tirocinanti hanno avuto formalmente un referente, dall'altro lato le esperienze riportate evidenziano una forte eterogeneità nella qualità del supporto ricevuto. È stato sottolineato come i buddy più efficaci siano quelli con almeno due anni di esperienza in azienda, in grado non solo di trasferire conoscenze operative, ma anche di guidare il nuovo arrivato all'interno delle dinamiche informali e culturali del team. Al contrario, quando la figura del buddy coincide con un collega appena inserito, si rischia che l'affiancamento si riduca a un supporto occasionale e poco utile. Oltre all'esperienza, viene inoltre richiesto che i buddy siano selezionati anche per le loro capacità relazionali: disponibilità, socievolezza e empatia sono qualità ritenute fondamentali affinché il rapporto non sia solo tecnico, ma anche umano. Accanto a questa figura, si propone di introdurre anche un referente più senior, con cui programmare brevi incontri ricorrenti (ad esempio ogni una o due settimane) in cui affrontare eventuali difficoltà, confrontarsi sui progressi fatti e ricevere feedback costruttivi.

Un altro spunto ricorrente riguarda la formazione. Molti partecipanti hanno segnalato un eccessivo carico di corsi online, spesso ripetitivi e poco collegati alle attività svolte nella pratica quotidiana. Questo sovraccarico cognitivo ha generato, in alcuni casi, frustrazione o perdita di motivazione. Per migliorare l'efficacia dell'apprendimento iniziale, si suggerisce una maggiore personalizzazione dei contenuti formativi, orientando i materiali ai bisogni specifici dei team di inserimento e riducendo gli elementi superflui. Allo stesso tempo, è stato ritenuto utile aumentare le opportunità di apprendimento attraverso l'osservazione diretta e l'esposizione a progetti diversi. Diversi intervistati hanno proposto di essere coinvolti in più incarichi durante il tirocinio, così da ampliare il proprio bagaglio esperienziale e comprendere meglio le differenze tra clienti, aree tematiche e modalità operative. La rotazione, anche parziale, rappresenta una leva importante per favorire l'apprendimento sul campo e stimolare un atteggiamento esplorativo nei confronti del lavoro.

Dal punto di vista relazionale, una delle esigenze più sentite è stata quella di costruire relazioni più solide e autentiche all'interno del team e con gli altri reparti. Il lavoro ibrido, pur offrendo flessibilità, ha spesso ridotto le occasioni di socializzazione spontanea, rendendo difficile la creazione di un senso di appartenenza. Per rispondere a questo bisogno, molti partecipanti hanno suggerito di organizzare momenti informali più frequenti, come ad esempio cene o aperitivi di reparto, con cadenza mensile o bimestrale. Questi eventi, oltre ad avere un impatto positivo sul clima interno, permettono ai neoassunti di conoscere meglio i colleghi e sentirsi parte di una comunità professionale viva. Un'intervistata ha raccontato come un gesto semplice, come essere ospitata a casa da una collega, abbia completamente cambiato la sua percezione dell'ambiente lavorativo, accelerando il processo di integrazione.

Infine, diversi partecipanti hanno espresso l'esigenza di ricevere un accompagnamento più empatico, soprattutto nelle prime settimane. L'ansia da prestazione, il timore di disturbare e il senso di inadeguatezza sono stati vissuti da molti come ostacoli iniziali. Per affrontare queste dimensioni più invisibili ma non meno impattanti, viene proposto di affiancare alle attività operative momenti di ascolto dedicati, condotti in un clima informale e privo di giudizio. Alcuni hanno suggerito l'adozione di brevi check-in settimanali con una figura di riferimento, anche solo di 15 minuti, per monitorare il benessere emotivo e affrontare tempestivamente eventuali difficoltà. Un partecipante ha dichiarato: "Non sapevo bene a chi rivolgermi le prime settimane, avevo il buddy, ma anche il career coach e il tutor. Una volta inserito nel progetto ho conosciuto anche il manager. Ritengo che ci debbano stare meno figure ma con più supporto" (Intervistato 2). Questo commento sottolinea come, spesso, il problema non sia la mancanza di referenti, ma la frammentazione e la scarsa chiarezza dei ruoli.

In sintesi, il lavoro di ricerca svolto evidenzia come, al di là delle strategie macro, siano le micro-pratiche quotidiane a fare la differenza nell'esperienza dei nuovi ingressi. L'adozione di accorgimenti semplici ma mirati può contribuire significativamente a migliorare l'efficacia dell'onboarding, a favorire un apprendimento più fluido e a ridurre il senso di disorientamento che accompagna i primi passi nel mondo del lavoro. Il coinvolgimento attivo dei neoassunti nelle attività organizzative, la cura delle relazioni umane e l'ascolto delle loro esigenze rappresentano oggi, più che mai, elementi chiave per costruire ambienti professionali realmente inclusivi e sostenibili.

4.4 Limiti e linee di ricerca futura

Nonostante il valore conoscitivo e il contributo empirico apportato da questa ricerca, è opportuno riconoscerne alcuni limiti metodologici e tematici, che ne circoscrivono la portata e aprono a futuri approfondimenti. In primo luogo, la natura qualitativa dell'indagine, pur offrendo una comprensione profonda delle esperienze vissute dai partecipanti, non consente una generalizzazione statistica dei risultati. L'assenza di dati quantitativi, come indicatori oggettivi di performance o benessere, limita infatti la possibilità di supportare le evidenze emerse con analisi comparative su larga scala.

Un ulteriore limite riguarda l'ampiezza e l'omogeneità del campione: le interviste sono state condotte esclusivamente con nove giovani lavoratori (tirocinanti ed ex-tirocinanti), in gran parte appartenenti all'area ESG. Questo restringe il campo di osservazione a una singola sede e a una funzione specifica, riducendo la varietà di prospettive interne all'organizzazione. Inoltre, la quasi totalità degli intervistati si colloca nella fascia d'età 23-28 anni, e ciò ha favorito l'emergere di bisogni e vissuti comuni, ma ha anche escluso il punto di vista di figure senior, manageriali o appartenenti ad altri segmenti professionali.

Dal punto di vista temporale, le interviste offrono una fotografia puntuale, legata a una fase specifica del percorso lavorativo (i primi mesi di ingresso), senza estendersi nel medio-lungo periodo. Sarebbe utile, in futuro, sviluppare studi longitudinali per osservare come si evolvono l'integrazione, la costruzione dell'identità professionale e le relazioni sociali nel tempo. Allo stesso modo, potrebbe risultare interessante un confronto tra sedi aziendali diverse (es. Milano, Bologna, ecc.) o tra società di consulenza con culture organizzative differenti, al fine di individuare eventuali costanti o variabili.

Infine, la scelta di concentrarsi sulle esperienze dei neoassunti ha privilegiato una prospettiva "bottom-up", preziosa per restituire la voce dei giovani lavoratori, ma lascia aperta la possibilità di future indagini "top-down" che coinvolgano anche manager, HR o career coach, con l'obiettivo di costruire una visione più articolata delle dinamiche di onboarding e socializzazione nei contesti ibridi.

In sintesi, questa ricerca rappresenta un primo passo nell'analisi dell'esperienza vissuta dai neoassunti nel lavoro da remoto in società di consulenza, ma potrà essere arricchita da ulteriori studi che integrino metodi, voci e contesti diversi, per fornire indicazioni ancora più solide e trasferibili alla pratica organizzativa.

Conclusioni

Il lavoro svolto ha permesso di analizzare in profondità l'esperienza dei neoassunti all'interno di una società di consulenza operante in modalità ibrida, con un focus specifico sulle dinamiche di apprendimento, integrazione e benessere nei primi mesi di ingresso. Attraverso una metodologia qualitativa basata su interviste semi-strutturate, la ricerca ha dato voce ai vissuti di giovani professionisti che si sono trovati a vivere l'onboarding e il lavoro quotidiano in un contesto fortemente digitalizzato e frammentato, in cui le interazioni in presenza risultano spesso limitate.

I sei temi emersi – implicazioni del digitale, work-life balance, apprendimento e collaborazione nei team virtuali, interazioni informali, onboarding virtuale e figura del buddy, ansia da prestazione e disorientamento – hanno messo in luce una molteplicità di criticità e opportunità che caratterizzano i contesti consulenziali contemporanei. In particolare, l'assenza di routine relazionali, la mancanza di feedback frequenti e la difficoltà nel costruire un senso di appartenenza rappresentano ostacoli significativi per i nuovi assunti, con ripercussioni sulla loro motivazione e capacità di apprendere rapidamente.

I risultati hanno confermato alcune evidenze teoriche presenti nella letteratura recente, come il ruolo chiave della leadership adattiva, la rilevanza della socializzazione informale e la necessità di costruire percorsi di onboarding strutturati ma anche umani. Al tempo stesso, la tesi ha evidenziato aspetti ancora poco trattati, come il peso dell'ansia emotiva e del disorientamento nei primi mesi, soprattutto per chi non ha esperienze lavorative pregresse e si inserisce in solitudine in un'organizzazione complessa. Proprio questo aspetto ha permesso di offrire un contributo originale, centrato sulla dimensione soggettiva e relazionale del lavoro da remoto, spesso trascurata in favore di analisi quantitativo-numeriche.

Pur non riportando dati statistici, il valore di questa ricerca risiede nella capacità di dare profondità e concretezza a fenomeni complessi e di suggerire, a partire dalle testimonianze dirette, implicazioni manageriali rilevanti per la progettazione di percorsi di onboarding più inclusivi, empatici e personalizzati. I suggerimenti emersi, dall'assegnazione di buddy esperti, alla pianificazione di incontri in presenza, fino all'introduzione di momenti di confronto individuale con figure di riferimento, si configurano come azioni facilmente implementabili, capaci di migliorare il benessere e la produttività dei giovani professionisti.

In conclusione, questa tesi ha inteso colmare un gap conoscitivo sul remote working, valorizzando l'esperienza dei neoassunti e offrendo spunti utili per rafforzare l'integrazione nelle organizzazioni

ibride. In un contesto lavorativo sempre più fluido, le imprese che sapranno combinare flessibilità operativa con prossimità relazionale saranno quelle in grado di attrarre, motivare e trattenere i talenti più giovani.

Sitografia

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.
- Boukhzam, C. (2022). The Effect of Flexible Work Arrangement and Work-Life Balance on Work Engagement and the mediating Role of Work-Family Conflict (Doctoral dissertation, Lebanese American University).
- Baldwin, R. & Weder di Mauro, B. (Eds.). (2020). *COVID-19 and the shift to remote work*. Bruegel Policy Contribution.
- Chang, Y. J. (2023). Building an effective hiring and smooth employee boarding process: company X.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European journal of work and organizational psychology*, 28(1), 51-73.
- Chernyak-Hai, L., & Rabenu, E. (2018). The new era workplace relationships: is social exchange theory still relevant?. *Industrial and organizational psychology*, 11(3), 456-481.
- Chou, Y. H. (2023). Collaborative Development Experience: A Tool to Promote Workplace Awareness Through Socio-Technical Visualization. University of California, Irvine.
- Contreras, F., Elahi, N. S., Abid, G., & Fernández, I. A. (2022). Work–family and family–work conflict and stress in times of COVID-19. *Frontiers in Psychology*, 13, 951149.
- Corso, M., & Crespi, F. (2024). Tra Smart Working e Return-to-Office: orientarsi nel labirinto della flessibilità. Osservatorio Smart Working, Politecnico di Milano.
- Cuel, A., Guerri, M. & Tomo, A. (2022). Lavoro Ibrido: una riflessione sulla “questione definitoria”. Prospettive in definizione.
- D’Orazio, G. (2022). Lavoro Agile per obiettivi: riflessioni intorno alla tipicità sociale e alle condizioni di lavoro. *Diritto delle relazioni industriali*, (32)2, 345-362.

- De Souza Santos, R., Grillo, W., Cabral, D., de Castro, C., Albuquerque, N., & França, C. (2024). Post-Pandemic Hybrid Work in Software Companies: Findings from an Industrial Case Study. arXiv preprint.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 10(1), 25-53.
- Dunatchik, A., Gerson, K., Glass, J., Jacobs, J. A., & Stritzel, H. (2021). Gender, parenting, and the rise of remote work during the pandemic: Implications for domestic inequality in the United States. *Gender & Society*, 35(2), 194-205.
- Ghar, S. (2024). The Impact of Remote Work on Team Collaboration and Communication.
- Gibson, C. B., & Grushina, S. V. (2021). A tale of two teams: Next generation strategies for increasing the effectiveness of global virtual teams. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100823.
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of management*, 41(5), 1313-1337.
- Gilstrap, C. M., White, M., & Maher, C. (2023). The role of leader support in virtual onboarding: A multilevel perspective. *Journal of Business and Psychology*.
- Godinez, E. P. (2023). Virtual Social Onboarding: Bridging the Gap Between Newcomer Adjustment and Workplace Friendships in Virtual Work Teams. Illinois State University.
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: Examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. *Journal of business and psychology*, 34(1), 55-69.
- Grant, C. A., Wallace, L. M., Spurgeon, P. C., Tramontano, C., & Charalampous, M. (2019). Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working. *Employee Relations*, 41(1), 16-33.
- Henry, M. S., Parry, D. A., & Le Roux, D. B. (2025). We're in This Together: Visible Social Support Actions in Virtual Teams Using Enterprise Social Media. *International Journal of Business Communication*, 62(1), 161-186.

- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390–403.
- Huang, P. H. (2021). The Impact of Cultural Attributes on Perceived Clinical Teaching (Doctoral dissertation, UNSW Sydney).
- Hussein, B., Assi, A., Raad, M., Dimachk, M., Zayyat, R., & Hussein, M. (2023, July). From co-location to remote work: Remedies for agile project management during COVID-19 pandemic. In 2023 Fifth International Conference on Advances in Computational Tools for Engineering Applications (ACTEA) (pp. 205-210). IEEE.
- Insalata, L. A. (2023). Perceived organizational support and nboarding practices SRT-based: reinforcing the newcomers socialization and engagement in hybrid working conditions.
- Kelliher, C. (2024). The evolution of flexible working patterns. In *Work, Employment and Flexibility* (pp. 35-48). Edward Elgar Publishing.
- Leonardi, P. M. (2020). COVID-19 and the new technologies of organizing: Digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1313-1320.
- Liu, D., Lu, W., & Niu, Y. (2018). Extended technology-acceptance model to make smart construction systems successful. *Journal of Construction Engineering and Management*, 144(6), 04018035.
- Livingston, K. M. (2023). Exploring the emotional and mental challenges and occupational and domestic support for remote working women university instructional design professionals: A phenomenological study using social exchange theory (Doctoral dissertation, Doctoral dissertation). Kansas, United States: Baker University).
- Ljungkvist, H., & Moore, M. (2023). The challenges of achieving work-life balance in the digital age: A study of young professionals: Exploring the impact of new ways of working on early career adults.
- Lockwood, J. (2018). Virtual team management: what is causing communication breakdown?. In *Language and Intercultural Communication in the Workplace* (pp. 137-152). Routledge.
- Lojeski, K. S., & Reilly, R. R. (2020). The power of virtual distance: A guide to productivity and happiness in the age of remote work. John Wiley & Sons.

- Lojeski, K. S., & Reilly, R. R. (2020). The power of virtual distance: A guide to productivity and happiness in the age of remote work. John Wiley & Sons.
- McDowall, C. (2022). Effective strategies to reduce information overload in the workplace (Doctoral dissertation, Walden University).
- McLarnon, M. J., O'Neill, T. A., Taras, V., Law, D., Donia, M. B., & Steel, P. (2019). Global virtual team communication, coordination, and performance across three peer feedback strategies. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 51(4), 207.
- Mirbabaie, M., Marx, J., Braun, L., & Stieglitz, S. (2020). Digital Detox – Mitigating Digital Overuse in Times of Remote Work and Social Isolation.
- Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., Zito, M., & Cortese, C. G. (2020b). Wellbeing costs of technology use during COVID-19 remote working: An investigation using the JD-R model. *Frontiers in Psychology*, 11, 123456.
- Nimrod, G. (2022). Technostress in a hostile world: Older internet users before and during the COVID-19 pandemic. *Aging & Mental Health*, 26(3), 526–533.
- Owens, D., & Khazanchi, D. (2018). Exploring the impact of technology capabilities on trust in virtual teams. *American Journal of Business*, 33(4), 157-178.
- Palumbo, R., Flamini, G., Gnan, L., & Pellegrini, M. M. (2023). Looking for meanings at work: unraveling the implications of smart working on organizational meaningfulness. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(3), 624-645..
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771-790.
- Presbitero, A. (2021). Communication accommodation within global virtual team: The influence of cultural intelligence and the impact on interpersonal process effectiveness. *Journal of International Management*, 27(1), 100809.
- Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343–357.

- Rauer, J. N., Kroiss, M., Kryvinska, N., Engelhardt-Nowitzki, C., & Aburaia, M. (2021). Cross-university virtual teamwork as a means of internationalization at home. *The International Journal of Management Education*, 19(3), 100512.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-50.
- Ryan, R. M., Deci, E. L., Vansteenkiste, M., & Soenens, B. (2021). Building a science of motivated persons: Self-determination theory's empirical approach to human experience and the regulation of behavior. *Motivation science*, 7(2), 97.
- Saarenoksa, M. (2021). The impact of flexible working on productivity and job satisfaction: Case future of work in agile R&D. Master's Thesis, Jyväskylä University.
- Sakal, M. (2024). Remote Work and Hybrid Work Models. *Yönetim Bilişim Sistemlerinde Güncel Uygulamalar*, 33.
- Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers* (3rd ed.). London: SAGE Publications. Cap. 1, pp. 4–6.
- Sarbu, M. (2018). The role of telecommuting for work-family conflict among German employees. *Research in Transportation Economics*, 70, 37-51..
- Schäfer, S. R. (2025). Knowledge Sharing Under Hybrid Working Conditions (Post Covid-19). A Single Case Study Approach in the Medical Device Industry (Doctoral dissertation, European Institute of Management).
- ScienceDirect (2024). *Cybersecurity in remote work during the COVID-19 pandemic: A systematic review*.
- Song, Y., & Gao, J. (2020). Does telework stress employees out? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers. *Journal of Happiness studies*, 21(7), 2649-2668.
- Swathi, M. (2022). Work-life balance during covid-19 pandemic and remote work. *International Journal of Multidisciplinary Educational Research*, 11(4).
- Tavoletti, E., & Taras, V. (2023). From the periphery to the centre: a bibliometric review of global virtual teams as a new ordinary workplace. *Management Research Review*, 46(8), 1061-1090.

- The Economist Intelligence Unit. (2021). Progettare il lavoro ibrido a misura d'uomo.
- Tromer, R. B. (2021). Let's have a virtual coffee: How MS Teams encourages informal interaction between peers (Master's thesis, University of Twente).
- Vayre, É. (2019). Impacts of telework on the worker and his professional, family and social spheres. *Le travail humain*, 82(1), 1-39.
- Velez-Calle, A., Mariam, M., Gonzalez-Perez, M. A., Jimenez, A., Eisenberg, J., & Santamaria-Alvarez, S. M. (2020). When technological savviness overcomes cultural differences: millennials in global virtual teams. *critical perspectives on international business*, 16(3), 279-303.
- Vetrò, A. (2021). L'evoluzione dello smart working in Italia durante la pandemia del Covid-19: analisi qualitativa dell'evoluzione degli accordi sindacali durante il 2020 per il riconoscimento di pattern attuativi. Tesi di Laurea Magistrale, Politecnico di Torino.
- Wang, B., Liu, Y., & Parker, S. K. (2020). How does the use of information communication technology affect individuals? A work design perspective. *Academy of Management Annals*, 14(2), 695-725.
- Yang, X., Luo, H., Nie, X., & Kong, X. (2025). Tacit knowledge-informed approximate dynamic programming for last-mile delivery operations in online-to-offline pharmacies. *Industrial Management & Data Systems*.
- Yin, R.K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. Cap. 5, pp. 132–135.
- Yeo, R. K., & Li, J. (2022). Blurring of boundaries between work and home: the role of developmental relationships in the future of work. In *HRD Perspectives on Developmental Relationships: Connecting and Relating at Work* (pp. 305-332). Cham: Springer International Publishing.
- Zakaria, N. (2017). Emergent patterns of switching behaviors and intercultural communication styles of global virtual teams during distributed decision making. *Journal of International Management*, 23(4), 350-366.
- Zimon, C. J. (2024). Let's Talk About It: Supporting Novice Teachers Through Virtual Conversation Spaces (Doctoral dissertation, Northeastern University).
- Zucaro, R. (2022). Verso lo smart working? Un'analisi multidisciplinare di una sperimentazione

naturale. Roma: INAPP – Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche.

Appendice

Di seguito si riportano le otto domande poste agli intervistati:

1. Puoi raccontarmi com'è avvenuto il tuo inserimento in azienda?

In particolare, mi interessa sapere come ti sei sentito nei primi giorni o settimane di lavoro, considerando che l'inserimento è avvenuto (in parte o totalmente) da remoto. Quali emozioni o difficoltà hai vissuto?

2. Quali strumenti, attività o persone ti hanno aiutato maggiormente ad ambientarti?

Ad esempio, ci sono stati momenti formativi, sessioni introduttive, affiancamenti virtuali o incontri informali che ti hanno facilitato l'integrazione? Hai avuto occasioni di fare domande o confrontarti liberamente?

3. Hai avuto modo di osservare o collaborare con colleghi più esperti, anche a distanza?

Se sì, in che modo si sono svolte queste interazioni (es. mentoring, riunioni, condivisione schermo)? Ritieni che siano state utili per il tuo apprendimento?

4. Ti sei sentito parte del team fin da subito, oppure hai faticato a trovare il tuo posto?

Mi interessa capire se hai percepito coinvolgimento, collaborazione e fiducia, oppure se hai vissuto forme di isolamento o distacco (es. non sapere a chi rivolgerti, mancanza di feedback, difficoltà a "entrare nei giri").

5. Com'è avvenuta la comunicazione con il tuo responsabile diretto e con il team?

Hai ricevuto indicazioni chiare, feedback costanti o momenti di confronto regolari? C'erano spazi in cui ti sentivi libero di esprimerti o chiedere aiuto?

6. Hai avuto occasioni di vivere momenti informali con colleghi o superiori?

Ad esempio pause virtuali, conversazioni non legate al lavoro, momenti sociali online? Se sì, pensi che abbiano avuto un ruolo nel farti sentire più incluso o a tuo agio?

7. Come sei riuscito a gestire i tuoi orari e l'equilibrio tra lavoro e vita privata?

Hai avuto difficoltà a stabilire confini chiari tra il tempo di lavoro e quello personale? Hai sentito la pressione di dover essere sempre connesso, o hai vissuto sensazioni di stanchezza mentale dovute all'uso prolungato di strumenti digitali?

8. Guardando alla tua esperienza, cosa miglioreresti nel processo di onboarding a distanza?

Secondo te, cosa potrebbe fare l'azienda per rendere più efficace e coinvolgente l'inserimento di un nuovo collega che lavora da remoto?