

Dipartimento di Economia e Management
Corso di Laurea in Economia e direzione delle Imprese

Il Physical Layout aziendale, leva strategica dello Smart Working

Relatore:

Prof. Luca Giustiniano

Correlatore:

Prof. Kerem Gurses

Candidato:

Giovanni Lorenzetto

Matr. 674331

Anno accademico 2016/2017

Il Physical Layout aziendale, leva strategica dello Smart Working

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Introduzione | 1 |
| | |
| 1. LA TEORIA | 5 |
| 1.1 Lo Smart Working, un concetto in continua evoluzione | 5 |
| 1.1 Definizioni e assunti di base | 5 |
| 1.2 Principi teorici alla base dello Smart Working..... | 8 |
| 1.3 I modelli di implementazione più riconosciuti e utilizzati | 13 |
| 1.4 Nuovi orizzonti organizzativi e l'uso delle tecnologie..... | 20 |
| 1.4.1 Il superamento dei paradigmi aziendali organizzativi precedenti..... | 20 |
| 1.4.2 Tecnologie Abilitanti..... | 22 |
| 1.2 La realtà aziendale dello Smart Working | 28 |
| 2.1 Il ruolo del Dipartimento HR..... | 28 |
| 2.2 Il legame tra stili di leadership e Smart Working..... | 30 |
| 2.3 I benefici e i limiti per l'azienda | 33 |
| 2.4 I benefici e i limiti per i dipendenti | 35 |
| 1.3 Il lato giuridico: Revisione dei contratti e Riferimenti normativi | 36 |
| | |
| 2. PHYSICAL LAYOUT | 42 |
| 2.1 Il Physical layout, dimensione strategica dello Smart Working..... | 42 |
| 1.1 Elementi costitutivi dello studio degli spazi fisici | 43 |
| 1.2 Le ragioni del Physical Layout | 45 |
| 1.3 L'evoluzione nel tempo del Physical Layout..... | 48 |
| 1.3.1 Superamento dell'approccio funzionale nella pianificazione del luogo di lavoro..... | 48 |
| 1.3.2 Dall'Open Space allo Smart Physical Layout..... | 49 |
| 1.4 Le forme e gli indicatori dello spazio fisico..... | 53 |
| 2.2 Come disegnare gli spazi aziendali | 58 |
| 2.1 Le scelte a monte della progettazione | 58 |
| 2.2 Physical Layout come strumento aziendale | 64 |
| 2.3 Benessere nel Physical Layout..... | 67 |
| 2.3.1 Dal concetto di Salute a quello di Benessere | 67 |
| 2.3.2 Benessere e Co-design..... | 69 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.3 I Modelli teorici | 74 |
| 3.1 Activity Based Working, Il modello Myerson..... | 74 |
| 3.2 Il modello di Harrison: tra privacy e accessibilità | 75 |
| 3.3 Il modello di Taher e la creatività | 76 |
| 3.4 Il modello di Oksanen & Stahle, Physical Layout come Innovazione..... | 77 |
| | |
| 3 I TREND ATTUALI, I CASI AZIENDALI ED ANALISI COMPLESSIVA DEL PHYSICAL LAYOUT | 79 |
| 3.1 Come le aziende stanno affrontando il cambiamento dei propri spazi | 80 |
| 1.1 La Corporate Wellness | 80 |
| 3.2 Le realtà italiane del Physical Layout | 81 |
| 2.2 Il Caso Technogym, il benessere come responsabilità Sociale | 82 |
| 2.3 Il caso Tetrapak..... | 85 |
| 2.2 I casi italiani da segnalare | 89 |
| 3.3 Il Physical Layout visto dalle Multinazionali | 92 |
| 3.1 IBM, faro dello Smart Working | 92 |
| 3.2 Google, gli uffici di Tel Aviv..... | 94 |
| 3.4 Principali Risultati e Trend riscontrati | 96 |
| 4.1 Un approccio peculiare per ogni azienda | 96 |
| 4.2 I trend più significativi e il dibattito accademico | 100 |
| 4.2.1 Critica al “Metodo Google” | 100 |
| 4.2.2 L’azienda come un Campus | 102 |
| 4.3 Analisi dei principali risultati..... | 104 |
| | |
| CONCLUSIONI | 109 |

INTRODUZIONE

Il tema dello Smart Working provoca diverse reazioni negli ambienti lavorativi ed universitari poiché è una materia relativamente giovane e sfugge ad una codificazione chiara, sia in seno alle aziende sia tra addetti ai lavori, sindacati e istituzioni. Nonostante le diverse sfumature che un argomento così ampio può assumere, superficialmente si giunge spesso a preconcetti che questa trattazione si assume l'onere di superare argomentando diverse tesi.

Spesso infatti il tema del lavoro *agile* sconta una poca conoscenza dello stesso, che lo porta ad essere sottovalutato o in alcuni casi ignorato. Le ragioni sono ad esempio l'idea per cui questa pratica manageriale sia stata sviluppata con il fine di far lavorare meno i dipendenti di un'azienda, di lasciare loro nuove libertà e di farli lavorare da ogni luogo secondo le loro esigenze. La confusione inoltre sorge quando si confonde il tele-lavoro con l'argomento Smart Working. Questa tesi si occupa di spiegare queste differenze, di enunciare nuove metodologie di lavoro e analizzare questo tema attraverso la prospettiva originale dello studio del Physical Layout aziendale.

Nello specifico, il capitolo I si occupa in maniera imprescindibile di fornire una visione chiara ed esaustiva dell'intero fenomeno dello Smart Working. In questa prima fase infatti vengono elencati i più importanti contributi accademici in materia. L'intero corpo della letteratura riguardo il lavoro *smart* è assai giovane e anche durante la stesura di questa tesi vi è stato modo di aggiungere nuovi modelli di studio appena pubblicati che hanno arricchito il lavoro con un'accezione dinamica e sfidante.

I principi teorici e i massimi risultati scientifici in materia non sarebbero così solidi se non si affrancassero a loro volta grazie ad un loro impiego pratico nelle realtà aziendali che non solo fanno proprie questi spunti ma bensì modellano a loro volta e creano nuovi schemi organizzativi utili a diverse realtà, non solo la propria. Questo per sottolineare l'importanza che l'azienda riveste in un tale studio, senza di essa e le sue sperimentazioni "sul campo" l'intera letteratura a modo di vedere di chi scrive parrebbe un po' stantia.

Un elemento che ha cambiato radicalmente gli schemi organizzativi delle aziende è sicuramente la tecnologia. Questa ha diverse nature e diversi campi di impiego. Scopriremo assieme come gli edifici, i manager e le funzioni stesse con cui viene creata un'azienda sono in parte disegnate sulle tecnologie che li supportano. Sicuramente questo non rappresenta una novità, l'originalità va

trovata nelle organizzazioni che hanno saputo meglio utilizzare i mezzi dell'ITC a supporto delle proprie performance e del benessere dei propri collaboratori. Ancora, in questo primo capitolo potremmo vedere i benefici e i limiti che l'adozione di pratiche di Smart Working creano nelle aziende. I risultati di ricerche diverse hanno infatti portato a diverse conclusioni che non ci fanno ancora propendere per un modello più vincente di un altro. In un contesto così dinamico ci aspettiamo che una tesi scritta tra pochi anni ribalterà i riscontri da noi trovati e introdurrà nel dibattito nuove tecnologie e relativi nuovi modi di operare.

È con questo spirito che il capitolo si conclude elencando i più importanti cenni giuridici a riguardo, diversi tra nazioni. La legge a sua volta è chiamata a modellarsi di continuo ed a inseguire le pratiche che risultano più idonee ai lavoratori, pubblici e privati. È interessante tuttavia notare quali argini sono stati messi dalle diverse legislazioni e quali principi sono stati seguiti e quali meno.

Il Capitolo II rappresenta la parte distintiva di questa tesi. Infatti si occupa di una leva strategica dello Smart Working ovvero il Physical Layout aziendale, lo spazio fisico del lavoro di ogni giorno. Anche in questo caso andremo ad analizzare i modelli che legano, ad esempio, una certa configurazione fisica con un certo tipo di performance da parte dell'azienda. Parallelamente alle performance è il benessere individuale l'altro obiettivo centrale che le aziende si pongono quando cambiano, studiano e progettano i luoghi fisici di lavoro. Oltre alle varie forme e agli indicatori di questa branca dello Smart Working verranno delineate le scelte strategiche delle aziende che puntano su questo elemento strategico. Si cercherà di andare oltre il concetto banalizzato di *Open Space*, abusato e solo in parte aderente alle realtà che stanno riscuotendo più successo con il Physical Layout. In una visione dinamica e critica del contesto si andrà a ritroso della teoria per individuare i passaggi che hanno portato a parlare di Benessere al posto di comfort, del passaggio da un'impostazione prettamente funzionale ad una più collettiva ed olistica dello spazio.

Physical Layout significa, e avremo modo di vederlo: innovazione, privacy, sviluppo tecnologico, impostazione manageriale e creatività. Questi elementi insieme o separatamente danno vita a diverse teorie supportate da importanti studiosi in materia. Ci occuperemo di vedere *chi* e *come* disegna e progetta gli spazi, vedendo quale ruolo hanno gli stessi dipendenti, in via sempre maggiore interpellati e ascoltati in un'ottica di co-design.

La parte conclusiva dell'elaborato, il Capitolo III dà voce con diversi esempi alle aziende che hanno deciso di avere un impatto forte nelle vite dei propri collaboratori con uno studio del Layout aziendale non ordinario. Verranno citati casi italiani e non di aziende di diversa storia e misura con

il medesimo comun denominatore dato dalla configurazione innovativa degli spazi. impossibile è stato non citare Google ad esempio che ha affrontato in questi anni una crescita esponenziale accompagnandola con un altrettanto approccio *disruptive* in materia di Layout. Ci renderemo infatti conto grazie a questo contributo che i medesimi modelli di Layout non possono essere applicati a diverse aziende, poiché creeremmo *biais* culturali e tecnologici all'interno dell'azienda. L'unicità deriva dalla componente personale (i lavoratori) che assumono una ben precisa cultura aziendale e che si aspettano di vederla applicata anche nell'ufficio con cui tutti i giorni si confrontano.

Gli elementi studiati e portati a campione sono molteplici: dall'assenza di muri fissi di un'azienda svedese, all'utilizzo di strumenti per il Wellness come elementi d'arredo e di seduta per i lavoratori in un'altra o infine ad aziende che intenzionalmente assomigliano nella misura possibile a strutture universitarie e campus.

Ciò che colpisce delle aziende analizzate all'interno di questo capitolo conclusivo è l'originalità e il forte apporto innovativo che il Layout ha, forse impercettibile per quanto chiaramente visibile, nella vita aziendale e nella redditività della stessa. Al lettore non sfuggiranno i riferimenti pratici alla realtà lavorativa e forse esattamente alla propria, avendo l'ambiente lavorativo così tanti punti in comuni anche tra mansioni diametralmente opposte. I correttivi e i consigli su come migliorare un ambiente lavorativo nascono dall'incontrarsi di diverse esperienze di chi ha già portato il proprio contributo in materia. Questa tesi si pone come obiettivo appunto quello di rappresentare uno strumento utile a chiunque, dipendente o datore di lavoro, volesse assumere uno sguardo critico nei confronti dell'ambiente-ufficio per trarne degli spunti per un cambiamento che sia logico e costruttivo.

1. LA TEORIA

1.1 Lo Smart Working, un concetto in continua evoluzione

1.1.1 Definizioni e assunti di base

Come suggerisce il titolo di questo paragrafo iniziale lo Smart Working è una materia in costante sviluppo e che sfugge ancora a definizioni codificate ed accettate in maniera universale. La legge italiana a questo riguardo lo definisce come una “modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, allo scopo di incrementarne la produttività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro”¹. Pur ponendo l’attenzione su temi come la flessibilità, la produttività e il rapporto vita-lavoro queste parole non possono essere considerate esaurienti per definire un fenomeno più vasto che assimila al suo interno pratiche e sistemi diversi tra loro.

Diversamente, il *Chartered Institute of Personnel and Development*² definisce lo Smart Working “un approccio all’organizzazione del lavoro che mira ad aumentare l’efficienza e l’efficacia nel raggiungimento degli obiettivi attraverso una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, ottimizzando gli strumenti e l’ambiente per i lavoratori”. Questa versione è senz’altro più completa e arricchisce il dibattito con una terminologia più precisa. Autonomia e collaborazione in un contesto lavorativo sono temi cardine dello Smart Working e per essere raggiunti occorre che vengano usati più precisamente tecnologie di comunicazione e informazione (ICT) e spazi fisici adeguati.

Nel tentativo di meglio delimitare questo fenomeno altre definizioni da considerare e mettere sotto esame sono quelle di Blackwell (2008) e Plantronics (2012). Nel primo caso lo Smart Working viene definito come un’espressione, un neologismo “che abbraccia la totalità delle opportunità offerte dai nuovi modi di lavorare in maniera integrata” tale da risultare “complessivamente armonizzata per integrarsi con lo stile di lavoro individuale”³.

Il secondo in maniera simile: “il termine Smarter Working descrive un nuovo, più aperto ambiente di lavoro che rompe letteralmente le barriere fisiche dell’ufficio così come lo conosciamo poiché

¹ legge 124/2015, cd. riforma Madia, co.1 art. 13

² Smart working The impact of work organisation and job design, CIPD, Marzo 2008

³ Blackwell, 2008, “Smartworking – A definitive report on today’s smarter ways of working”, Jossey-Bass

permette anche di fornire un luogo di lavoro che meglio riflette il nostro modo di lavorare, di massimizzare la leva della creatività dinamica dei dipendenti e il loro rapporto emotivo verso il lavoro”⁴.

Queste due definizioni, per quanto esaustive e condivise in diversi lavori in materia, mettono a fuoco solamente una parte del fenomeno. Infatti considerano in particolar modo la visione del lavoratore, tralasciando quella dell’azienda. L’organizzazione è invece al centro di quest’investigazione, essendo il reale motore del cambio di mentalità in atto.

L’Osservatorio sullo Smart Working del Politecnico di Milano infatti afferma che “Smart Working implica lo sviluppo di una nuova cultura del lavoro che non riguarda lo svolgere attività in modo tradizionale con la sola aggiunta di nuove tecnologie e con il supporto di uffici riprogettati. Riguarda nuovi modi di lavorare usando nuovi strumenti, nuovi processi, e nuovi approcci al management e al lavoro di squadra”. E ancora, “Il passaggio allo SW è molto di più di un progetto di innovazione tecnologica; significa, infatti, rimettere in discussione stereotipi relativi a luoghi, orari e strumenti di lavoro”⁵.

A tal proposito l’attenzione nell’ambito accademico si scosta dallo studio *hard* del processo di produzione, tipico degli approcci di Taylor e Ford, ad un’attenzione maggiore data ai fattori psicologici, sociologici e sociali. Dalla frammentazione della produzione (dove un individuo non vedeva il compimento del proprio lavoro, ma compiva gesti routinari in maniera eterodiretta) ad un concetto di inclusione aziendale. La motivazione, che proviene direttamente dai livelli più alti del management, deve essere comunicata con maggior frequenza con l’obiettivo di arricchire il proprio collaboratore che a sua volta avrà la possibilità, con spazi e strumenti a sua disposizione, di contaminare e dialogare efficacemente con i propri colleghi.

Un’azienda per adottare un approccio cosiddetto *smart* deve gestire e ottimizzare sia il lato fisico che quello psicologico dell’ambiente del lavoro. Nel cercare di definire questo fenomeno bisogna tenere quindi a mente entrambe le visioni, quella del lavoratore e quella del datore di lavoro/azienda.

Da una parte infatti queste nuove pratiche manageriali sono viste come una possibilità per alleggerire lo stress sul lavoro, un miglior bilanciamento tra vita privata e lavoro, una più alta considerazione di se’ e del proprio operato quotidiano. Tali risultati sono paralleli con la visione del

⁴ Plantronics, 2012, Smarter Working – the New Competitive Advantage, Northern Europe

⁵ Osservatorio Smart Working (2014), “Smart working: si può e si deve fare!”, Politecnico di Milano

datore di lavoro che implementa questa mentalità nell'azienda; i maggiori benefici vengono da una più alta attrattività della propria organizzazione nel mondo del lavoro ma specialmente una maggior efficienza legata ad una diminuzione dei costi.

Secondo IBM⁶, azienda pioniera nell'applicazione dello Smart Working, queste pratiche permettono a chi le utilizza di essere più:

- dinamico; poiché rende il personale, i processi e le informazioni più facili ad adattarsi
- collaborativo; facilita infatti il processo di *problem solving* e il processo di apprendimento
- connesso; permette di avere informazioni simultaneamente nell'organizzazione e con tempismo

Lo Smart Working si impone come un nuovo paradigma organizzativo nel quale le tecnologie hanno un ruolo chiave nello scoprire, condividere, co-creare e distribuire conoscenza. Ancora, gli avanzamenti in campo tecnologico che ci permettono di lavorare da remoto e di essere sempre connessi con l'entità-azienda sfondando i confini geografici, culturali e funzionali. Le tecnologie di cui più avanti avremmo modo di parlare creano e aiutano un'intelligenza collettiva in un mondo sempre più frammentato.

Le informazioni sono più accessibili e non per questo perdono di importanza, in termini di sicurezza e confidenzialità. Infatti il contesto in cui si sta imponendo lo Smart Working è quello di un'economia *knowledge-based* dove a prevalere sono i *knowledge networks* che danno valore e intrinseco significato a grandi flussi di informazioni e di conoscenza altrimenti privi di senso. Queste reti sono ricche di significato poiché le tecnologie permettono che venga creata e continuamente alimentata un'*intelligenza partecipata* in seno all'azienda e ai suoi stakeholders.

Le aziende, protagoniste di questo cambiamento strutturale, devono confrontarsi con il problema del controllo. Questo infatti sottende un trade-off tra il desiderio di mantenere un controllo sui propri dipendenti e sui processi dell'azienda e dall'altra di giovare dei cambiamenti in atto, ovvero avvantaggiarsi grazie alla *network economy* della conoscenza che questa porta in dote. Lo Smart Working infatti si inserisce nel processo di ri-concettualizzazione in atto: dal sistema organizzativo *process-based* ad un concetto più esteso che fa riferimento alla *network society*. È questa la prospettiva con cui sviluppiamo questa tesi.

⁶ IBM 2007 *Virtual Worlds, Real Leaders*. Online, https://www.ibm.com/ibm/files/L668029W94664H98/ibm_gio_gaming_report.pdf

Come detto quindi, il controllo aziendale e i processi imposti dal management mal si conciliano con informazioni e conoscenza facilmente accessibili. Riguardo a questo, l'interesse aziendale sta convergendo verso la *Knowledge acquisition* come obiettivo e lo Smart Working come meccanismo per raggiungerlo, attraverso la creazione di un network e di comunità che scavalchino i confini dell'organizzazione. Le *social e collaboration technology* creano conoscenza e legami, con un impatto positivo in termini di efficienza e apertura dell'azienda, a patto che vengano sostenuti coscientemente da un management preparato e aggiornato. Perché questo accada deve essere fatta propria la consapevolezza per cui le tecnologie sono molto più di un *device* o di un *software*: sono tecniche, strutture, metodi per generare e condividere conoscenza.

La sociabilità, per quanto possa sembrare un concetto estraneo riferito ad un business, è un tratto saliente con cui confrontarsi.

1.1.2 Principi Teorici alla base dello Smart Working

In molti lavori accademici e reviews aziendali un concetto che emerge con insistenza è quello del Potenziale di ogni singolo lavoratore, e in questo contesto lo Smart Working è visto come lo strumento atto a svilupparlo. Una tale impostazione prende le mosse dalla *Resource-based view*, la quale mette in risalto le risorse aziendali come mezzi per mantenere e accrescere il vantaggio competitivo. Questa prospettiva così centrale nella strategia aziendale abbraccia solo in parte l'ampio spettro di fenomeni che lo Smart Working prende in considerazione. Come è già stato affermato infatti lo Smart Working viene visto da una duplice prospettiva, che non è soltanto quella interna all'organizzazione. La vastità dei cambiamenti tecnologici in atto ci fa propendere per un'idea di una pratica manageriale che prenda in considerazione tutti gli stakeholder dell'azienda, poiché questi sono connessi ed interdipendenti con essa, nella cornice della *network society* prima citata.

I principi teorici possono aiutare a informare chi si occupa di pratiche manageriali, di strumenti organizzativi e progettazione aziendale. A livello teorico si possono evidenziare quattro concetti cardine per la progettazione aziendale. Questi possono illustrarci il motivo per cui le aziende decidono di dotarsi di pratiche per affrontare incertezze e come costruire la propria organizzazione interna.

- Design for adaptability, la cosiddetta *path dependency* spesso costringe le aziende a rimanere legate alle decisioni prese in passato, portatrici di vizi che possono inficiare una strategia che deve essere ampia e dinamica. Concentrarsi sui servizi e sui prodotti core senza simultaneamente avvertire e rispondere ai cambiamenti ambientali esterni crea occasioni per nuovi attori che opportunisticamente prendono vantaggio nei confronti di aziende troppo grandi per cambiare e destinate a crisi strutturali.
- Designing for autonomy, si intende un management meno invasivo ed intenso nei controlli. È un trend che si sta affermando negli ambienti lavorativi. Ricerche ed esperienza diretta però affermano che ci siano forti barriere al successo di questo approccio e che parlarne non sia sufficiente di per sé⁷
- Designing for integration (and co-ordination), l'autonomia è problematica non solo per il management più orientato al controllo centralizzato, ma anche per chi la promuove all'interno dell'ambiente di lavoro. Secondo i casi studiati da McEwan (2008) spesso si giunge ad un'indesiderata "autonomia indisciplinata", anticamera di un contesto caotico e poco produttivo.
- Designing for knowledge-sharing, si fa riferimento ad un approccio secondo cui l'azienda crea e gestisce i flussi di conoscenza ed informazioni, le quali sono facilitate e supportate al fine di trovare soluzioni condivise.

Oltre a questi principi che ci permettono di capire quali sono le caratteristiche delle organizzazioni è bene ora elencare due modelli teorici che forniscono un modo di pensare definitivo alla base della materia dello Smart Working: Viable Systems Model e Socio-technical Systems.

⁷ CIPD. *Smart Working: How Smart is UK UCL? Findings from Organisational Practise*. 2008

Viable Systems Model

i principi di questo modello sono:

- Obbligo di avvertire e adattarsi alle opportunità e alle minacce provenienti dall'esterno o dall'interno
- Illustrare le dinamiche della fattibilità di base
- Dotarsi di una *knowledge-sharing* che superi i confini dell'organizzazione
- Facilitare l'integrazione e il coordinamento
- Favorire una performance distribuita tra i lavoratori
- Bilanciare il controllo centralizzato con una locale autonomia

Il Viable Systems Method è uno schema per capire le interrelazioni tra sistemi sociali, organizzativi e di informazione che permette alle imprese di trattare le difficoltà che provengono da un ambiente complesso e frammentato. È un modello fondato sull'auto-regolazione, flussi di informazioni, feedback, comunicazioni interne ed esterne, coordinazione, integrazione, adattamento e controllo. Un sistema può essere definito *viable* (autosufficiente, funzionante) se possiede capacità di *problem solving*, se è resiliente e può resistere a traumi inflitti in un più ampio ambiente operativo.

È una visione organizzativa per cui le aziende sono costituite da sistemi i quali a loro volta si generano all'interno e all'esterno di essa. VSM è da considerarsi ogni sistema in grado di adattarsi alle domande e agli impulsi esterni per sopravvivere.

Per questo approccio le organizzazioni sono entità distribuite e connesse; i sistemi sono creati da diversi sottosistemi che dinamicamente e reciprocamente interagiscono.

Un VSM può essere una business unit, un team, una singola persona, un dipartimento, un sistema economico.

Questo modello ha 5 funzioni che devono essere svolte dal management, le riproponiamo nella tabella sotto.

| Managements Functions | Cosa fanno |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Operations | Implementazione delle attività primarie di un VSM |
| Co-ordination | Coordinamento attraverso un reciproco correzioni |
| Control | Il manager si incarica di supportare le operazioni attraverso il coordinamento. Lavoro a stretto contatto con le funzioni Intelligence e Policy |
| Intelligence | Guardano all'esterno del perimetro aziendale per prevenire minacce e cogliere opportunità |
| Policy | Gestiscono le decisioni strategiche, dopo averne discusso e averle filtrate con Intelligence e Control |

Ognuna di queste funzioni è un viable system a sua volta, secondo l'autrice di questo schema (McEwan, 2013). Le funzioni si dividono in due sotto-livelli. Control, co-ordination, intelligence and policy sono sistemi di meta-management, concepiti a supporto dell' Operations.

Questo sistema che sta alla base dello Smart Working presenta infine dei valori e delle barriere all'utilizzo.

Per quando riguarda i lati positivi occorre elencare che:

- Incoraggia il pensiero autonomo, da intendersi nello specifico come strutturato ed esplicito. Oltre che elastico, dovendo rispondere ad impulsi interni ed esterni
- Dimostra che le responsabilità per le funzioni del management devono essere distribuite attraverso un sistema che rimane vivo ed autosufficiente in maniera continua.
- Spiega meccanismi per integrazione e coordinazione
- Può essere utilizzato come strumento per facilitare il dialogo e per condividere conoscenza attorno un risultato

Le criticità invece si presentano come:

- rischio di meno controllo formale
- la gerarchia ne risente in questo momento in cui in cui il network è visto come nuovo approccio organizzativo

Per concludere questo sistema (VSM) è rappresentabile come “eterarchia”, ovvero una struttura organizzativa sia orizzontale che verticale. Viene proposto dalla teoria come un aiuto alla redditività e alla fattibilità dei piani aziendali e al raggiungimento degli obiettivi attraverso dialogo, riflessioni congiunte, azioni condivise.

Socio-technical Systems

È il secondo principio organizzativo dello Smart Working. Questa teoria nacque negli anni '50 quando la psicologia cercò di interessarsi al comportamento di gruppo e come questo poteva superare la de-umanizzazione del lavoro. L'idea di base era di aumentare la produttività aumentando l'esperienza umana di lavoro. Secondo questo approccio il modo in cui le persone organizzano il lavoro e i sistemi tecnologici sono reciprocamente influenzati. Una volta raggiunto il risultato ne deve essere analizzato e potenziato l'impatto.

Questo impianto teorico non ha conosciuto fortuna fino all'avvento delle *social e collaboration technologies*.

I principi su cui si fonda sono molto assimilabili alle nozioni dello Smart Working. L'assunto di base da cui partire viene fornito da Cherns (1976,1987)⁸ : dobbiamo renderci conto che progettare e concepire un'organizzazione significa creare conflitti. Come affrontiamo i conflitti e criticità offerti dall'uso delle tecnologie ci permette di capire il significato di progettazione partecipata e di valutazione continua. Questo a sua volta significa che un numero definito di criteri di progettazione aziendale devono essere articolati e resi chiari, lasciando poi ampia interpretazione e margine di implementazione agli attori di questi sistemi. Questo approccio è più euristico e porta all'improvvisazione e ad azioni dinamiche.

⁸ Cherns, A. 1976 “Principles of sociotechnical design”. Human Relations, 783-792. “Principles of sociotechnical design revisited”. Human Relations, 153-62

Volendo elencare in questo caso i principi base possiamo affermare che l'intento di questo sistema è:

- provocare domande e fornire uno schema per progettare sistemi di lavoro, in maniera continuativa e partecipata
- approccio partecipativo nella scelta delle tecnologie

Clegg (2000)⁹ osserva che molte tecnologie non sono state implementate come avrebbero dovuto e non hanno avuto l'impatto previsto per mancanza di una reale contaminazione con i lavoratori. La principale ragione trovata è che i manager fossero sordi alle innovazioni e non lasciassero autonomia, definita "creativa", affinché queste venissero utilizzate in modo diverso e innovativo.

I due modelli hanno molto in comune, riconoscono la latente capacità distribuita nell'intera organizzazione, come conoscenze e *skills* sottostimate.

I modelli sono certamente criticati per il loro approccio teorico. La teoria è utile infatti quando informa e illumina chi vive realmente, come in questo caso, un cambiamento e riesce ad essere guidato da assunti che devono confrontarsi con la realtà per poter essere confermati. Grazie alla lettura critica di queste due teorie si capisce quanto sia importante per chi si occupa di organizzazione e progettazione aziendale padroneggiare concetti come: adattamento, integrazione, autonomia e *cross-boundaries knowledge sharing*.

L'auspicio è che diventino strumenti e schemi per aiutare in tempo reale le aziende nel loro processo di adattamento all'ambiente esterno.

1.1.3 I modelli di implementazione più riconosciuti e utilizzati

Allo stato attuale non esiste un unico approccio valido da seguire per implementare un corretto modello di Smart Working in grado di migliorare le performance aziendali e la soddisfazione dei dipendenti. I sistemi aziendali possono subire modifiche atte a migliorarne le prestazioni attraverso accorgimenti e l'adozione di misure ad hoc.

⁹ Clegg, C.W. *Sociotechnical principles for system design*. Applied Ergonomics, 463-477

Non avendo dunque la possibilità di definire un modello univoco il presente lavoro elenca tre modelli che vengono comunemente accettati come i più diffusi ed imprescindibili per un corretto studio della materia.

Il modello di Clapperton e Vanhoutte

Il modello preso in considerazione è quello di Clapperton e Vanhoutte (2014) (fig.1), questo viene definito come una guida per il management per introdurre le pratiche di Smart Working all'interno dell'azienda. Come accennato, tale modello rappresenta l'approccio che il management deve seguire affinché i propri collaboratori possano rendere in termini di efficienza e competitività, ad un livello di costi inferiori e con un'attenzione costante alla sostenibilità ambientale dell'azienda.

Le leve che caratterizzano il modello sono:

- **Bricks**: sono gli spazi interni dell'azienda. Lo Smart Working non prevede un'unica postazione per il lavoratore, anzi ne prevede lo svolgimento di mansioni da remoto. Allo stesso modo però occorre evidenziare l'importanza di spazi di collaborazione insieme a luoghi dove concentrarsi e sviluppare nuove idee. La cura dell'ambiente di lavoro, come questa trattazione avrà modo di spiegare meglio in seguito, è un tema centrale per aumentare la soddisfazione del lavoratore e la competitività dell'azienda.
- **Behaviour**: i comportamenti e le relazioni. La sociabilità all'interno dell'azienda deve essere sostenuta ed incentivata. Grazie alle tecnologie abilitanti infatti le interazioni possono ampliarsi e superare i confini fisici e convenzionali dell'azienda producendo risultati positivi per l'azienda. Un così forte accenno ai comportamenti sta a significare che occorre sostituire il concetto di controllo con quello di fiducia e relazioni continue. Solo in questo modo lo Smart Working potrà dirsi effettivamente implementato.
- **Bytes**: la tecnologia. La tecnologia è un fattore abilitante dello Smart Working; i mezzi tecnologici (che avremo modo di elencare e descrivere nella prossima sezione) sono gli

strumenti che permettono al lavoro di essere *smart*, agile. Come già emerso in precedenza il solo fatto di utilizzarli non implica una reale adesione ai principi sopra elencati. Occorre infatti che questi siano propriamente adoperati e con questi si raggiungano i risultati previsti.

| Bricks | Bytes | Behaviour |
|---------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Flexible work location | Devices | Results-oriented management |
| Workplace design | Information availability | Results-oriented working |
| Sustainability & mobility | Knowledge availability | Trust & autonomy |
| | Communication | Satisfaction & work-life balance |
| | Collaboration | Culture & motivation |

¹⁰ Schema Bricks-Bytes-Behaviour (fig. 1)

Il modello di Lake, Smart Working Maturity Model

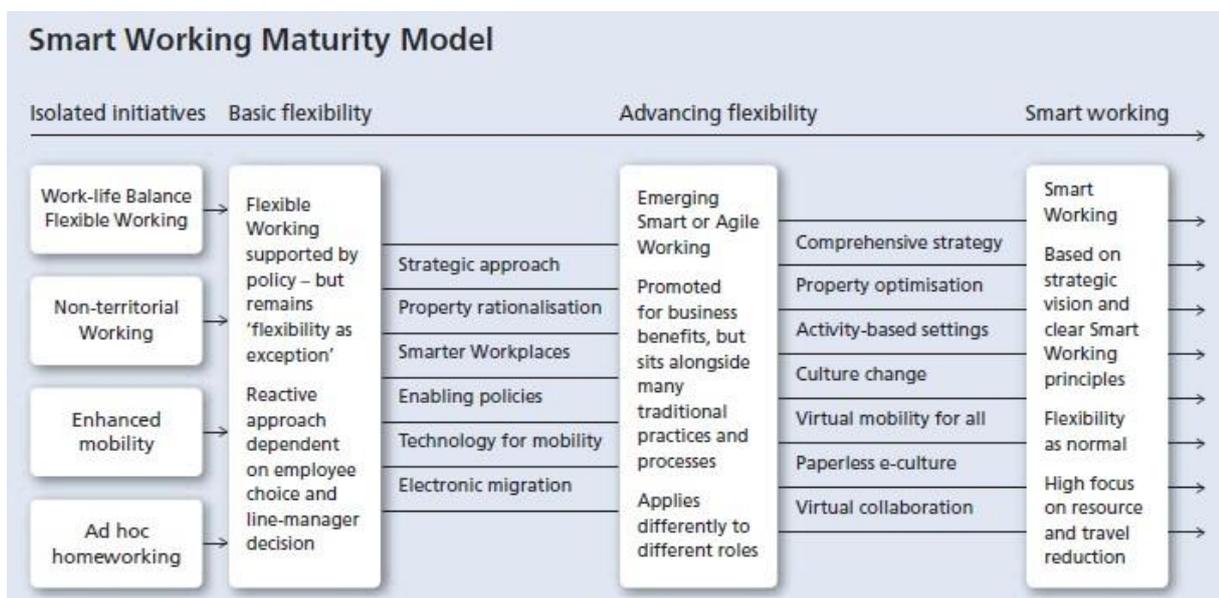
Il secondo modello preso in considerazione è quello di Lake (2013)(fig.2), che indica lo stato di maturità dell'introduzione dello SW all'interno dell'azienda. Di seguito sono elencati i 4 stadi possibili nell'implementazione della cultura dello Smart Working all'interno di un'azienda:

- Isolated Initiatives: rappresenta il primo step dove l'adozione di iniziative di collaborazione, cooperazione e autonomia tra i dipendenti è saltuaria e senza ancora uno schema pianificato.
- Basic Flexibility: il lavoro flessibile assume una rilevanza più importante in seno all'azienda, la quale promuove policies e programmi aziendali al fine di creare un ambiente di lavoro smart. Non vi è ancora in questa fase una strategia definita e univoca.
- Advancing Flexibility and the beginning of Smart Working: la strategia di implementazione in questo step è chiara e si utilizzano le tecnologie abilitanti per creare collaborazione e

¹⁰ <https://www.semanticscholar.org>, consultato in data 27/09/2017

contaminazione tra i colleghi, prevedendo lavoro da remoto, un ambiente di lavoro con postazioni mobili.

- **Smart Working:** il management nell'ultimo stadio ha instillato un clima di fiducia e di iterazione proficua con e tra i collaboratori. In tale livello il lavoro flessibile fa parte della quotidianità e delle routine aziendali; manager e dipendenti lavorano in modo efficiente anche al di fuori dall'ufficio e collaborano tra loro attraverso mezzi tecnologici che fanno parte in modo dichiarato della strategia dell'azienda.



¹¹Smart Working Maturity Model, 2013

Lo Smart Working Framework, McEwan (2013)

Questo schema unisce 4 profili con 5 dimensioni, rendendoci chiaro quali possono essere gli step che intervengono nel processo che porta un'azienda inizialmente non *knowledge-based* ad un approccio via via più *smart*, più aperto.

¹¹ <http://www.flexibility.co.uk>, consultato in data 27/09/2017

| | Profile 1: Traditional | Profile 2: emergent | Profile 3: Networked | Profile 4: hyper-networked |
|--------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| Structure | Hierarchical management | Disciplined autonomy | Integrated stakeholders | Globally networked systems |
| Reach | Limited global interests | Growing global interests | Global business partnerships | Globally integrated enterprise |
| Knowledge | Predictable knowledge | Mix of predictable or not knowledge | Complex knowledge | Extremely complex knowledge |
| Work style | Limited flexibility | Expanded flexibility | Anytime anywhere | physical |
| Social complexity | Low social complexity | Moderate social complexity | High social complexity | Extreme social complexity |

- **Traditional:** Struttura classica e gerarchica. Ad ogni modo la mentalità è quella di risolvere problemi non di crearli. Tipico delle piccole e medie imprese. La conoscenza è routine, le persone sono legate agli spazi e al tempo.
- **Emergent:** Simile ma con opportunità più vaste per quel che concerne spazi, tempo e contratto di lavoro. La complessità del lavoro è maggiore e sono presenti più gradi gerarchici e responsabilità manageriali. Mix di routine ed incertezza. La conoscenza diviene più complessa. La distribuzione in questo profilo della conoscenza è più larga, le *social technologies* sono via via più usate per diminuire le distanze sociali, connettere i lavoratori, supportarli e fornire info. Il personale visto come risorsa per la risoluzione di problemi complessi, non come ostacolo. L'ambiente è qui un mix tra formale ed informale, in un

cosiddetto “*sofa-style*” che sta a significare che quando si lavora fuori dai confini dell’ufficio c’è la possibilità di riconnettersi socialmente coi colleghi. Gli spazi sono inoltre disponibili per collaborazioni e spazi per la concentrazione.

- **Networked**: I flussi di conoscenza in questo caso diventano distribuiti all’interno e tra molteplici e connessi luoghi di lavoro. Questi luoghi diventano centri di apprendimento integrati, come un campus universitario. *Hr, facilities managers* e *IT services* collaborano per creare un ambiente di lavoro che supporti tecnicamente e socialmente l’utilizzo di conoscenza. Il lavoro è impostato come project-focused.
- **Hyper-networked**: in maniera simile e più marcata rispetto al profilo precedente vi è assenza di lavoro organizzato gerarchicamente e di controllo. La conoscenza è qui in continua evoluzione, i team apprendono dinamicamente. La conoscenza tacita e profonda emerge dalle conversazioni che sono stimulate. Gli spazi fisici e virtuali e tecnologie *cloud* permettono di avere un accesso a rete remota alla conoscenza, all’interno e all’esterno dell’azienda.

In quella che viene definita come la seconda ondata del lavoro intelligente da parte di McEwan¹² è interessante notare che i *Design Principles* vengono rivisti con una modalità nuova. I processi di business infatti non divengono solo via via più astratti e cognitivi, ma sono distribuiti attraverso il tempo, lo spazio e molteplici confini organizzativi. I processi non sono più limitanti e limitati, si manifestano come personalmente legati, fisicamente distribuiti e i flussi di conoscenza tacita sono visualizzati e condivisi. Le nuove caratteristiche che pongono come guida del cambiamento la conoscenza e la sua condivisione si impongono nella scelta di stile di leadership e non solo.

La guida e relativa struttura dell’azienda deve confrontarsi con i seguenti trend che si stanno affermando all’interno dello Smart Working:

Wirearchy, è una conseguenza della grande abbondanza di informazioni che crea “un flusso dinamico a due vie di potere e autorità basato sulle informazioni, sulla conoscenza, fiducia, credibilità; ciò è reso possibile dalle persone interconnesse e della tecnologia”. È cruciale capire in questo passaggio che la conoscenza è il potere e che le relazioni ora si basano su questo concetto di

¹² McEwan A. M., *Smart Working: Creating the New Wave*. Gower, 2013

forza. In più, un'universale connessione significa per coloro che non avevo un ruolo riconosciuto di poter essere riconosciuti, scoperti e di poter entrare in possesso di conoscenze specifiche. D'altro canto per chi già possedeva un potere formale la connessione permette di aumentare lo spettro della propria influenza e l'immediatezza nell'esercitarla.

Distributed diversity, una così alta frequenza di scambi interpersonali nell'ambiente lavorativa implica che il contesto lavorativo deve prevedere interazioni tra culture, professionali ad esempio, diverse.

Network viability, i cosiddetti *smart business networks* aiutano le aziende a sopravvivere più a lungo dato che gli ambienti diventano più interdipendenti. L'intelligenza di una rete, network, ha tre proprietà chiave: *functional locality, response capability, distributed coordination*. Secondo uno studio empirico sul mercato dell'elettricità in Gran Bretagna¹³ i costi si dimezzano una volta che viene utilizzato un approccio di rete, dove le persone diventano come delle "antenne" capaci di aumentare la competitività e la vita dell'azienda grazie al potere della conoscenza.

Apprendimento sociale (o *Social Learning*) secondo cui la comunicazione manageriale sta cambiando: dal *command and control* al *influence and persuasion*. La messa in discussione di temi quotidiani ed un esame frequente di pensieri creativi dei dipendenti diviene una routine e una pratica incoraggiata dai più alti vertici di un'organizzazione.

Questi principi appena elencati sono da considerarsi un'anticipazione alla sezione dedicata alla leadership, che da qui prende spunto nel descrivere come i sistemi e chi ne assume la guida stiano cambiando nel contesto del lavoro intelligente.

¹³ Duncan R. Shaw Bob Snowdon Christopher P. Holland Peter Kawalek Brian Warboys. *The viable systems model applied to a smart network: The case of the UK electricity market*. The University of Manchester, 2004

1.1.4 Nuovi orizzonti organizzativi e le tecnologie abilitanti

4.1 Il superamento dei paradigmi aziendali precedenti

L'espressione Smart Working spesso viene erroneamente associata al telelavoro, ovvero la possibilità che viene data ai lavoratori di adempiere alle proprie mansioni da casa o in generale da remoto.

Anche in questo caso alcune definizioni dal mondo accademico ci permettono di inquadrare più precisamente questo fenomeno. Secondo la Fondazione Europea di Dublino *“Telelavoro è ogni forma di lavoro svolta per conto di un imprenditore o un cliente da un lavoratore dipendente, un lavoratore autonomo o un lavoratore a domicilio che è effettuata regolarmente e per una quota consistente del tempo di lavoro da una o più' località diverse dal posto di lavoro tradizionale utilizzando tecnologie informatiche e/o delle telecomunicazioni”*¹⁴. La disputa terminologica a riguardo è ampia e non vogliamo rendere questo lavoro sede di tale dibattito. I caratteri salienti che vengono riconosciuti a questa modalità di lavoro sono:

- L'utilizzo di tecnologie (ICT) che permettono di condividere contenuti e di lavorare nelle medesime condizioni del proprio ufficio.
- Delocalizzazione della propria attività lavorativa dall'ufficio.
- Sistematicità di tale pratica, prevista obbligatoriamente dal contratto tra lavoratore e azienda.

A tal riguardo la legge europea circa quindici anni fa ha emanato una direttiva nella quale si esortavano le sigle sindacali dei paesi membri ad agire in maniera significativa per rendere il telelavoro una pratica comune e condivisa nel mondo del lavoro. In particolare si sottolineava l'importanza della “modernizzazione dell'organizzazione del lavoro” attraverso modalità quali *home telework* o *remote working*, finalizzate al miglioramento di produttività e competitività delle imprese sul mercato ed a garantire il necessario equilibrio tra flessibilità e sicurezza”¹⁵. Il telelavoro veniva

¹⁴ Blainpain, R., The Legal and Contractual Situation of Teleworkers in the Member States of the European Union, European Foundation, Dublino, 1995, pag. 8-9

¹⁵ ACCORDO-QUADRO EUROPEO SUL TELELAVORO- stipulato a Bruxelles il 16 luglio 2002 tra CES, UNICE/UEAPME e CEEP

all'epoca considerato come uno strumento innovativo in grado di rispondere alle esigenze delle imprese e dei lavoratori.

Non è difficile però notare che il passaggio allo Smart Working ha permesso di ampliare lo spettro delle soluzioni possibili. Se prima infatti il telelavoro era visto come un mero trasferimento del lavoro d'ufficio alla propria scrivania di casa con lo Smart Working si valorizza il lavoro svolto da remoto, non necessariamente dalla propria abitazione. Il lavoro di nuova generazione inoltre non prevede orari e spazi precisi, e l'intero processo è rivisto anche in termini di sicurezza e di controllo da parte del datore di lavoro.

Lo Smart Working valorizza il risultato premiando l'autonomia individuale e collettiva. I risultati sono la fonte di misurazione del lavoro del dipendente, che non vede più regolato il proprio carico di lavoro esclusivamente dagli spazi e dai tempi dell'azienda. Il datore di lavoro perde di controllo sull'individuo, che diviene per definizione auto diretto. Inoltre non sono previsti nelle norme aggiornate sullo Smart Working delle pratiche macchinose, e per certi disincentivanti, come quelli dell'installazione, manutenzione degli strumenti informatici a carico del lavoratore. Quest'ultimo infatti prevede di lavorare da remoto e senza postazioni semi rigide attraverso il principio del *BYOD (Bring Your Own Device)*, ovvero utilizzare connessione e strumenti propri.

Per ciò che concerne il telelavoro i vantaggi per il lavoratore possono essere: la diminuzione del tempo dedicato agli spostamenti e il conseguente aumento del tempo libero ea maggiore vicinanza alla famiglia

Al contrario si possono presentare degli effetti non voluti: isolamento, minore visibilità e infine il rischio di compromettere la carriera.

I vantaggi per l'azienda si traducono in un beneficio in termini di diminuzione dei costi (spazi fisici aziendali ad esempio), una maggiore produttività e un miglior rapporto con il proprio dipendente che si giova di queste misure. Anche nel caso dell'azienda però possono verificarsi degli effetti difficili da controllare una volta messi in moto. L'azienda infatti deve trovarsi di fronte ad una riorganizzazione radicale, un minor controllo sui propri lavoratori e i loro compiti e infine una più alta spesa per apparati e strumenti tecnologici.

Con l'emergere del nuovo paradigma lavorativo dello Smart Working l'ambiente di lavoro rimane vitale e cruciale, e difatti grandi aziende credono che il valore aggiunto sia dato ancor di più oggi dalla condivisione di risorse e conoscenze tra individui. Vi è in atto un fenomeno chiaro: da una parte crescono le possibilità di lavorare da remoto ed usufruire *anywhere* dei propri strumenti di lavoro,

ma allo stesso modo questo nuovo approccio lavorativo, chiamiamolo appunto *smart* ha reso le gerarchie e in generale i confini più sfuocati permettendo ai lavoratori di mischiarsi e contaminarsi. Il giustificato senso di essere coinvolti in questi processi infatti porta i lavoratori a preferire il luogo fisico dove confrontarsi rendendo più marginale una conquista come il lavoro da remoto, o specificatamente da casa.

Il telelavoro come inteso sopra non viene esattamente superato, più puntualmente possiamo affermare che questo venga inglobato con un'altra veste all'interno della cornice più ampia dello Smart Working. Infatti, come avremo modo di vedere in seguito in maniera più precisa, il luogo di lavoro non perde valore agli occhi del lavoratore ma anzi viene rimodellato affinché i collaboratori possano meglio interagirsi con i colleghi. La sociabilità diviene un punto cruciale nell'ideare e concepire un modo di lavorare *smart*, la collaborazione è un valore cardine del nuovo modo di pensare; la cosiddetta *knowledge economy* si basa appunto su decisioni partecipate e idee condivise. La contaminazione tra persone, e tra i dipartimenti di cui queste fanno parte, garantisce il vantaggio competitivo dell'azienda. L'azienda in questione è quella in grado di sfruttare meglio il proprio capitale umano, facendolo comunicare costantemente e a più livelli. Come già emerso durante questa trattazione, le informazioni hanno un impatto sterile in un sistema lavorativo se non vengono gestite: occorre che la conoscenza venga canalizzata verso i nodi che intrecciandosi danno vita ad un'organizzazione aziendale unica e dinamica.

4.2 Le tecnologie abilitanti

Lo Smart Working è un nuovo approccio verso il potenziale del lavoratore, l'individuo in questo senso deve sviluppare conoscenze attraverso i mezzi messi a disposizione dall'organizzazione. Per permettere una più alta performance occorre mettere a proprio agio i collaboratori che fanno parte del sistema. Addirittura secondo la Risoluzione del Parlamento Europeo a riguardo la vita migliora grazie all'utilizzo delle nuove tecnologie, e in questo senso viene promossa dagli organi competenti un'obbligatorietà di utilizzo di tali mezzi nel mondo del lavoro¹⁶.

¹⁶ Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016 sulla creazione di condizioni del mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale (2016/2017(INI))

Nel parlare di tecnologie abilitanti si deve fare riferimento in particolare a tre famiglie di tecnologie che stanno avendo maggior uso nelle aziende che adottano un approccio smart:

- *Cloud*. Ovvero l'archiviazione, l'elaborazione o la trasmissione di dati, caratterizzato dalla disponibilità costante
- *Social Technologies*. L'uso dell'*information technology* per condividere dati e comunicazioni attraverso software che permettono la condivisione tra i collaborati dell'azienda.
- *Mobile Technologies*. L'utilizzo di device, propri o aziendali, che attraverso una connessione permettono di rendere spazio e tempo molto più irrilevanti.

Parlando in particolare di *Social Technologies* le aziende più innovative hanno iniziato ad usarle per comunicare all'interno, non più all'esterno¹⁷. È questo infatti un dato significativo che va sottolineato. Non hanno dimostrato paura nonostante la possibilità di perdita di tempo e di dati confidenziali che uscivano dai propri database e venivano condivise tra i lavoratori. Il fenomeno delle *social network technologies* è spontaneo e auto organizzato all'interno dell'azienda. La condivisione di contenuti è vista come *disruptive* e dall'alto potenziale sotto il profilo della performance. Il potere delle relazioni è stato identificato per primo da McAfee (2009), il quale descrive l'utilizzo di queste tecnologie come finalizzate al raggiungimento di obiettivi aziendali. Coniando il termine "Impresa 2.0" l'autore elenca quali obiettivi le tecnologie ci permettono di raggiungere e come sfruttare il potenziale interno ad un'organizzazione:

- Co-creazione di contenuti
- Condividere e commentare sul contenuto
- Chiedere informazioni in micro blog interni
- Rendere le relazioni visibili agli altri
- Cercare risposte in un ambiente disperso
- Auto-organizzazione

¹⁷ McEwan A. M., *Smart Working: Creating the New Wave*. Gower, 2013

Un altro autore, Cook (2008)¹⁸ ci permette di identificare attraverso uno schema quali tecnologie siano appropriate ad uno specifico modo di interagire, in un piano cartesiano che vede come assi il livello di formalità da una parte e quello di interazione dall'altra:

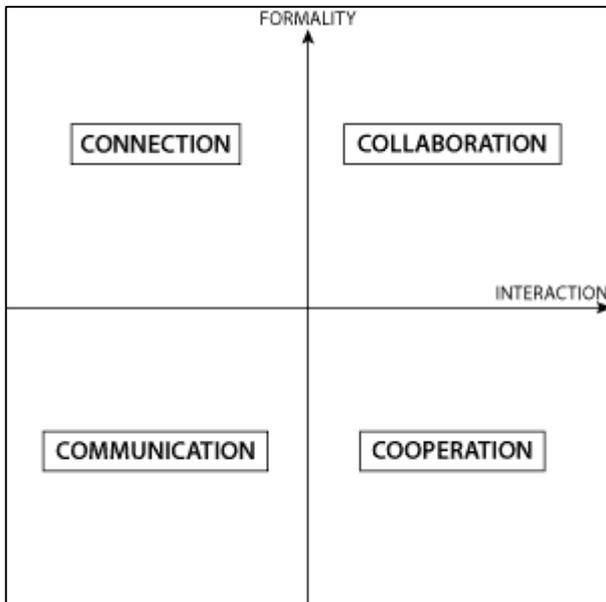


Fig. 4. Cook's 4C's Social Software Technology Framework

Dove in particolare:

- **Connection:** Tagging, Social Networking, Syndacation
- **Collaboration:** Wikis, Human-based computation
- **Communication:** Discussion Forums, instant messaging, social presence, blogs, virtual worlds
- **Co-operation:** social search, media sharing, social cataloguing, social bookmarking

Questo schema, che verrà riutilizzato per meglio spiegare l'utilizzo degli spazi fisici nei prossimi capitoli, ci permette di elencare un gran numero di pratiche che vengono messe in atto in un contesto di *collaborative technology*. L'utilizzo delle tecnologie dovrebbe garantire un impatto tale

¹⁸Cook N., *Enterprise 2.0: How Social Software Will Change the Future of Work*. Routledge, 2008

da incrementare la produttività e permettere alle attività lavorative di essere semplificate e più veloci¹⁹.

Con l'obiettivo di aumentare le occasioni di collaborazione e partecipazione continua, tra le recenti innovazioni possiamo annoverare lo sviluppo di nuovi hardware (come Apple attraverso il tablet iPad), sistemi operativi (ad esempio Google attraverso Android), software per la comunicazione (come Skype e app di *social texting*, o come Slack), network (ad esempio 4G LTE), nuove tecnologie convergenti come Smart SIMs e risorse di calcolo ed elaborazione (ad esempio software, storage, banche dati interne ed esterne) che sono ora consegnati come un servizio, utilizzabili in qualsiasi momento.

Nello schema che ci viene in aiuto emergono inoltre gli strumenti di *social computing*, come ad esempio wiki e blog, e altri sistemi per la condivisione e la gestione della conoscenza supportati dal **Cloud Computing**. Questi strumenti vedono la loro importanza crescere sia nelle comunicazioni tra lavoratori, internamente, sia tra i componenti dell'azienda e individui esterni.

Occorre sottolineare ancora una volta l'utilizzo della pratica aziendale del *Bring Your Own Device* (BYOD), un trend destinato a divenire comune che consente ai dipendenti di utilizzare i propri dispositivi personali (*smartphone, tablet, ultrabook, tool online* personali e altri servizi) come strumenti di accesso alle informazioni aziendali sul posto di lavoro. Questo sistema viene in aiuto a entrambi gli attori in questione, azienda e lavoratore. Da una parte infatti permette all'azienda di avere un lavoratore che assume sembianze "virtuali" e che può essere continuamente connesso e coinvolto. Dall'altra parte il lavoratore vede aumentare la possibilità di godere di propri momenti privati, interagendo con l'azienda senza doversi spostare e allontanarsi dai luoghi familiari.

Grazie a queste implementazioni il paradigma cambia, come più volte asserito. Si passa da una richiesta di presenza formale e fisica del lavoratore ad una richiesta della disponibilità permanente, a vantaggio di entrambe le parti.

È opportuno sottolineare che questo cambiamento nell'approccio lavorativo deve essere coadiuvato da una consapevolezza del management di dover dirigere la trasformazione in atto. La mentalità deve cambiare verso un ripensamento delle gerarchie, più orizzontali e aperte alla condivisione. Il cambiamento della mentalità è necessario ma non sufficiente. Parallelamente a ciò

¹⁹ Vaidya D. S., Seetharaman P., (2009), "Explaining Sophistication in Collaborative Technology Use: A Context---Technology Fit Perspective", Springer Science Business Media, 20(7), 185-213.

infatti devo essere rivisti i piani aziendali e la modalità con cui si raggiungono gli obiettivi, oltre che ai rapporti, nello spazio e nel tempo lavorativo, tra i collaboratori.

I principi teorici qui sopra riportati si scontrano chiaramente con l'applicazione pratica di questi strumenti e tecniche in contesti aziendali strutturati e per natura restii a cambiamenti repentini. Come più volte descritto è il cambiamento di mentalità il veicolo del cambiamento; questo si scontra con barriere all'utilizzo, culturali, umane e professionali.

Secondo un report di PWC (2010)²⁰ le aziende che traggono più vantaggio da questa cosiddetta *intelligenza condivisa* sono le imprese già integrate globalmente, che magari sono europee ma hanno distaccamenti in India o Cina. In questi casi l'interazione può avvenire nel contesto formale, e non, della comunicazione aziendale attraverso i meccanismi citati sopra. I confini sono più sfumati con rispetto delle funzioni, disciplina della conoscenza, cultura organizzativa, e culture che compongono l'azienda.

L'integrazione e lo scambio di idee può avvenire in maniera più immediata e meno insofferente nei confronti della gerarchia. Allo stesso modo però occorrerebbe chiedersi quanto alcune informazioni più sensibili possano passare da un'unità ad un'altra dislocate in continenti diversi senza che ci sia sufficiente controllo e si metta in atto una dispersione di informazioni cruciali. Tale radicale innovazione si sgretolerebbe se alle spalle non prevedesse un nuovo sistema di *governance*, di *risk management* e piani finanziari (CBI, 2009)²¹.

La *networked knowledge* si rende necessaria nel momento in cui aziende si fondono, si alleano, creando partnership, fanno parte di cluster. Infatti lo Smart Working è l'approccio più innovativo tra le pratiche manageriali. Questa impostazione in termini di organizzazione aziendale è quasi vincolante per parti che si uniscono o che si fondono in questo periodo storico, dove si è approdati ad una nuova frontiera, la quale richiede tempo ma fornisce benefici strutturali all'organizzazione e vantaggi significativi per la vita dei dipendenti.

Concludendo questa sezione si vuole sottolineare un aspetto spesso trascurato durante trattazioni in materia. Infatti si rischia di essere letterali e poco aderenti ai principi *dell'intelligenza condivisa* nell'insistere con i riferimenti alle tecnologie come strumenti che abilitano una nuova forma di

²⁰PWC, 2010. *13th Annual Global CEO Survey Setting a smarter course for growth*

²¹ CBI, 2009. *The shape of business: the next 10 years*. Consultabile presso <http://www.themia.com/assets/20091123-cbi-shape-of-business22939.pdf>

lavoro. Secondo un report di EMC Corporation²² infatti non bisogna soffermarsi sui mezzi, sulle tecnologie e la loro applicazione, bensì su *quanto collaborativi e condivisi sono i comportamenti nell'applicare e usare le social technologies nel raggiungere gli obiettivi dell'azienda*.

Lavorare intelligentemente, sostenuti da mezzi idonei e altamente performanti è l'obiettivo che si pone chi si occupa di progettare un sistema aziendale. È interessante notare come si sia scoperto che solo una minima parte dei lavoratori creda che, lavorando più diligentemente e raggiungendo un risultato superiore rispetto alle aspettative, il surplus venga attribuito al lavoratore stesso ²³. L'eventuale sforzo in più secondo questo pensiero andrebbe indistintamente ad altri stakeholder e non verrebbe riconosciuto al lavoratore, o meglio, quest'ultimo non lo sentirebbe direttamente suo. Attraverso una mentalità, un paradigma nuovo come quello sopra enunciato possiamo affermare che le tecnologie coadiuvate da una cosciente impostazione manageriale innovativa porta i collaboratori a condividere e cooperare in un contesto di gerarchia più orizzontale. In tale cornice uno sforzo maggiore o un'intuizione vincente può essere più facilmente individuata, premiata e soprattutto aggiunta tra le *best practise* di cui l'azienda trae beneficio.

Dimostrare loro i benefici che i dipendenti stessi hanno, e hanno creato, porta ad una maggiore consapevolezza per entrambe le parti. Il capitale umano, il potenziale così espresso è una caratteristica chiara dello Smart Working, dove la diligenza e la creatività sono costantemente richiesti e premiati. Motivare i collaboratori diviene più fluido con spazi fisici idonei (che avremo modo più avanti di descrivere) e attraverso mezzi di tecnologici che permettano di cooperare tra pari, con il management e con altri dipartimenti o dislocazioni.

²² EMC, 2010. *EMC/ONE: A Journey in Social Media*. Consultabile presso: http://chucksblog.typepad.com/content/social_media_at EMC_draft.pdf

²³ Harari O. *The New Strategic Imperative*. Business Review, maggio 1994

1.2 La realtà aziendale dello Smart Working

1.2.1 Il Dipartimento di Risorse Umane

Il Dipartimento di Risorse Umane, o i responsabili di quest'ambito in aziende di più ridotte dimensioni, vedono nell'implementazione dello Smart Working un onere importante da affrontare dato che non c'è ancora una serie di pratiche condivise con le quali favorire questo sistema di lavoro nelle varie organizzazioni.

I temi che emergono principalmente per chi si occupa della gestione del personale possono essere così elencati:

- Valutazione della performance
- Talent Retention e Talent Attraction
- Formazione su utilizzo ICT
- Controllo

Lo Smart Working presenta delle difficoltà implicite per la **misurazione** dell'operato dei lavoratori. Una volta che viene meno lo spazio e il tempo come variabili di misurazione canoniche di un giorno lavorativo la Funzione HR deve provvedere a individuare indicatori che meglio si adattino a questo contesto.

In particolare possiamo trovare quattro campi principali su cui misurare il lavoro compiuto nell'ambiente dinamico e interconnesso del lavoro *smart*:

- Collaborazione e capacità di trovare soluzioni innovative
- Quantità, misurata attraverso i più classici indicatori economici
- Qualità, in questo caso speciale riguardo dovrebbe essere dato al rapporto che l'individuo ha con clienti e in secondo luogo con i propri colleghi
- Proattività e conoscenza tecnologica, intesa come capacità di reagire agli impulsi esterni in anticipo e attraverso l'utilizzo delle tecnologie messe a disposizione

Riguardo all'ultimo punto in particolar modo la Funzione HR svolge un ruolo centrale nella **Formazione** dei propri lavoratori, fornendo una corretta educazione sull'utilizzo delle tecnologie abilitanti più volte citate in precedenza. Per far sì che nell'azienda si instauri un clima dove la *networked knowledge* sia un *modus operandi* i responsabili delle Risorse Umane devono applicare un sistema di formazione continua ed aggiornata facendo in modo che i dipendenti possano fruire delle tecnologie per comunicare, condividere ed archiviare contenuti rilevanti per il lavoro. In questo non sono aiutati dalla legislazione²⁴, che li lascia liberi, anche a livello di **Controllo** di agire secondo un set di norme che più ritengono congeniali. La legge come avremo poi in seguito modo di vedere parla in maniera generica di misurazione e formazione senza individuare all'interno dell'Amministrazione chi si occuperà della supervisione e dell'implementazione delle nuove pratiche manageriali. Allo stesso modo per il controllo sui dipendenti si ritiene necessario costruire un metodo ed un regolamento interno che modelli il comportamento da seguire da parte del dipendente, all'interno, come si è detto, di un perimetro aziendale ispirato alla contaminazione e meno legato alla gerarchia.

Infine lo Smart Working può essere uno strumento assai efficace per acquisire, mantenere e attrarre talenti all'interno dell'azienda. Secondo uno studio dell'Università KU di Leuven²⁵ infatti un clima di lavoro riconoscente e aperto all'apprendimento costante nell'ambiente lavorativo è apprezzato da chi possiede capacità di leadership e attitudine creativa. Allo stesso modo i più giovani, al contrario dei lavoratori più anziani, sono intenzionati a muoversi con più facilità alla ricerca di nuove aziende. Le aziende dunque per diminuire l'uscita di lavoratori giovani e preparati conseguono sempre più spesso una strategia che mira ad aumentare la sociabilità dell'ambiente di lavoro. Inoltre l'obiettivo è aumentare la disponibilità di tecnologie di diversa natura e un ambiente fisico in linea con le aspettative e le esigenze del lavoratore.

Evidenze empiriche hanno dimostrato che esiste un legame provato tra l'impegno del lavoratore, la pianificazione del lavoro, le *High Performance Work Practices* e *HR Practices* con le performance dell'azienda²⁶. L'equazione quindi tra la Funzione delle Risorse Umane e i principi dello Smart Working sembra tracciare la strada verso un utilizzo di queste pratiche.

²⁴ Direttiva n. 3 del 2017 in materia di lavoro agile consultabile presso:

<http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/01-06-2017/direttiva-n-3-del-2017-materia-di-lavoro-agile>

²⁵ Govaerts N. Kyndt E. Dochy F. Baert H. *Influence of learning and working climate on the retention of talented employees*. Journal of Workplace Learning Vol. 23 No. 1, 2011 pp. 35-55

²⁶ Smart working The impact of work organisation and job design, CIPD, Marzo 2008

Nonostante il ruolo chiave che deve essere svolto da questo Dipartimento, la giovane letteratura in materia non ha individuato un *replicable toolkit* applicabile al mondo delle aziende di servizi e non. Le società sono esortate a mettere i principi dello Smart Working nei propri piani, implementando e guidando i cambiamenti assicurandosi che un reale cambio di clima e mentalità avvenga. Nel fare questo, il ruolo centrale è da ricercare nella leadership del management più maturo.

1.2.2 Il legame tra leadership e Smart Working

La leadership si rende necessaria nel momento di cambiamento strutturale provocato dall'adozione dello Smart Working da parte di un'azienda. I collaboratori, i dirigenti e il personale in generale può vivere un momento di straniamento dovuto ad una mutazione delle normali pratiche lavorative. Questo ovviamente avviene solamente nel momento in cui dall'alto viene promossa una politica del genere. Il primo punto dunque quando si parla di un cambiamento interno è quello di una presa di consapevolezza da parte del *senior management*, senza la quale non si avvierebbe alcun processo di rinnovamento smart. L'intenzione a sua volta non è sufficiente, occorre dunque che un sistema di implementazione che venga concordato tra il management e i dipartimenti coinvolti *nell'organization design* dell'azienda. L'impulso deve sempre provenire dai vertici più alti di una organizzazione, la fase seguente di training e misurazione verrà supervisionata dal Dipartimento di Risorse Umane.

Il ruolo della leadership quindi non è solo carismatico nella guida delle operazioni più importanti, in questo caso si identifica come un ruolo di supporto e di stimolo per instillare un nuovo paradigma organizzativo aziendale. La guida deve essere aperta a forme evolute di interazione, come la collaborazione e la cooperazione tra pari e superiori. Restano saldi i ruoli, l'importanza che ognuno ha ottenuto nella gerarchia della società.

Il modello che pare meglio rispecchiare questo modo di operare è quello di Nahavandi e Malekzadeh²⁷ che vedono la leadership come un insieme di caratteristiche di adattamento, ascolto delle richieste e motivazione dei propri dipendenti.

Dalla combinazione di questi lati della leadership, in particolare dal grado di supporto e di direzione si possono individuare quattro tipi di leadership, che si coniugano con i principi del lavoro intelligente:

- Telling style: (molto direttivo; poco di supporto) vengono impartiti ordini e istruzioni, senza motivare il personale. È un approccio che tende a far prevalere la gerarchia esistente a discapito di alcuna forma di comunicazione che non sia di comando.
- Selling style: (molto direttivo; poco di supporto) i collaboratori sono persuasi ad accettare i propri compiti dietro motivazione. Il ruolo del comando è ancora forte però in questa fase si conosce una prima forma di relazione con il dipendente
- Participating style: (poco direttivo; molto di supporto) il ruolo del leader è quello di essere d'aiuto, un appoggio ai propri collaboratori. In questo caso la comunicazione è aperta e il personale viene coinvolto nelle decisioni.
- Delegating style: (poco direttivo; poco di supporto) rappresenta la fase più matura, dove i lavoratori possono agire con autonomia. Questi però devono però già possedere esperienza e motivazione.

Il tipo di leadership richiesto per l'implementazione dello Smart Working oscilla tra il terzo e il quarto tipo della scala qui sopra proposta. Lo stile partecipativo e orientato a delegare è infatti proprio di una fase matura raggiunta dall'azienda. Si incorrerebbe in un caos organizzativo se questa tipologia fosse promossa fin da subito. Per una buona riuscita infatti i leader devono dimostrare la forza delle tecnologie, che a loro volta sono sistemi interni all'azienda, supportandone l'utilizzo e mantenendosi su un profilo più sociale e aperto di guida, cercando di cementare per prima cosa la mentalità.

²⁷ Nahavandi, A., Malekzadeh, A. R., (1993), "Leader style in strategy and organizational performance: an integrative framework", Journal of Management Studies

Seguendo un'altra classificazione della leadership, che divide tra leadership *transazionale* e *trasformativa*²⁸ ci troviamo a propendere per la seconda. Infatti questo approccio più *disruptive* si basa su una relazione più attenta ai bisogni, alle motivazioni e al potenziale inespresso del proprio collaboratore. In questa strategia il dipendente vede un cambiamento per sé nel lungo termine. Allo stesso modo il leader utilizza un approccio di lungo periodo quando occorre sviluppare un nuovo paradigma organizzativo, per il quale c'è bisogno di tempo e tentativi.

Attraverso queste combinazioni emerge una nuova tipologia di guida aziendale. A supporto di questa trasformazione, attraverso il dibattito tra alcuni manager che hanno vissuto in prima persona questo tipo di cambiamento di clima è stato definito lo *Smart Working Leadership Journey*: un modello guida per il cambiamento che si basa su quattro principi di leadership fondamentali, all'interno dei quali ci sono diversi stadi di maturità²⁹:

- Sense of community: nel sistema di Smart Working il manager deve creare un clima di condivisione. Questo stadio passa dal controllo dall'alto delle decisioni fino alla creazione di reti aziendali che prendono decisioni autonomamente.
- Empowerment: ovvero l'autonomia decisionale e la sua relativa maturità all'interno dell'organizzazione. Anche qui si passa da un comando iniziale per raggiungere uno stadio in cui il dipendente decide proattivamente. In questo caso il management deve prevedere di coltivare all'interno dell'azienda il valore della responsabilità³⁰
- Flexibility: in questa dimensione è previsto un diverso approccio a orari e spazi di lavoro concessi ai propri collaboratori. Nel passaggio da un management tradizionale ad uno smart si cambia metodo, garantendo via via sempre più livelli di autogestione.
- Virtuality: la dimensione più innovativa del comportamento di un manager. Si intende in questo caso la decisione di quale strumento, tecnologia adottare per un determinato lavoro. Si passa da una comunicazione prettamente fisica e di stretto controllo visivo ad una mobile e adattabile alle diverse esigenze e situazioni.

²⁸ Fairholm M. R. *The Themes and Theory of Leadership James MacGregor Burns and the Philosophy of Leadership*. Consultabile presso: <http://www.strategies-for-managing-change.com/support-files/burnstransformationalleadership.pdf>

²⁹ Osservatorio Smart Working, (2013), *"Smart Working Journey: come evolvere verso nuovi modelli di lavoro"*, Politecnico di Milano. Intervento di Rossella Crespi, direttrice della ricerca. 20/10/2014 consultabile presso: <http://www.forum-ucc.it/notizie/978-osservatorio-smart-working>

³⁰ Ann Majchrzak and Qianwei Wang *"Breaking the Functional Mind-Set in Process Organizations"*. HARVARD BUSINESS REVIEW Settembre 1996

Per concludere, la letteratura afferma che occorre superare l'inerzia organizzativa vigente. La mentalità sta cambiando a livello informale, permettendo di scoprire come le *social technologies* non sono solo portatrici di intrattenimento o svago bensì luoghi virtuali dove scambiare le *best practises*. Spesso le aziende come le università (MIT o Google ne sono esempi) permettono ai loro membri più creativi di scoprire, condividere e valorizzare contenuti originali e di farlo liberamente. La dimensione della *virtuality* quindi assume un valore particolarmente alto nell'ottica di un cambiamento che da informale passi a formale, e che sia per l'appunto diretto dai leader.

1.2.3 I benefici e i limiti per l'azienda

Come emerso nei paragrafi precedenti risulta chiaro che l'adozione dei principi del lavoro *smart* all'interno di un'azienda porti a dei benefici, una volta che la strategia è stata implementata correttamente. Allo stesso modo vengono riscontrati dei limiti, delle barriere allo sviluppo che interessano sia la parte aziendale sia la parte del personale.

3.1 I benefici per l'azienda

Il legame tra una più alte performance aziendali è stato verificato e sostenuto in diverse sedi³¹. A questo si accompagnano accresciute capacità dell'azienda di sapersi adeguare all'ambiente esterno e di attrarre e mantenere i propri talenti all'interno dell'azienda.

Il modello della compensazione sta seguendo l'evoluzione dello Smart Working, a livello personale infatti i nuovi dipendenti tendono a ricercare un senso di appartenenza all'azienda cercando uno stimolo diverso dal mero compenso economico, centrale e tradizionale prima dell'avvento del lavoro smart.

Questa trattazione ha già avuto modo di vedere i riscontri positivi in termini di immagine e pure in termini di adattamento. Infatti gli stadi più evoluti dei modelli di implementazione che abbiamo

³¹ Beauregard, T.A.; Henry, L.C. 2009. "Making the link between work-life balance practices and organizational performance", in Human Resource Management Review, Vol. 19, pp. 9– 22

analizzato ci hanno permesso di vedere come la flessibilità e l'autonomia siano concetti centrali del lavoro intelligente. Facendo seguito a questo, l'azienda si ritrova in una posizione avvantaggiata all'interno dell'ecosistema di stakeholder e competitor che la circondano.

Il clima interno ne risente in maniera positiva e persone talentuose creano un'azienda vincente e strutturata sul lungo periodo. Il clima più sereno aiuta a sua volta a diminuire il tasso di assenteismo, poiché i lavoratori ricevono un trattamento diverso in termini di orario di lavoro, flessibilità nella richiesta di diversi bisogni e il ricorso a pratiche di part-time.

Non sono da sottovalutare inoltre investimenti immobiliari minori, a seguito delle decisioni di ristrutturazione aziendale che prevedono un più vasto uso di tecnologie che si sostituiscono a spazi e strutture fisiche che diventano sacrificabili. L'utilizzo costante e professionale di mezzi di ICT provocano a cascata un altro significativo risultato, quello della sostenibilità ambientale. Si evitano infatti utilizzi massicci di carta che collegati ad una diminuzione degli spazi riduce di conseguenza le emissioni di CO₂. A sua volta il concetto della *disponibilità permanente* che supera il paradigma della presenza fisica a lavoro diminuisce le emissioni dei mezzi di trasporto privati che rimangono inutilizzati.

3.2 I limiti per l'azienda

La letteratura non ha tardato a mettere in dubbio i meriti ascrivibili all'implementazione dei principi di Smart Working³². I rischi principalmente sono due:

- Creare isolamento tra i dipendenti
- Utilizzare in maniera scorretta gli strumenti tecnologici da parte del management

Riguardo all'isolamento questo effetto indesiderato si ha in particolar modo quando un individuo decide, in accordo con la società, di lavorare da remoto e da casa (dove secondo degli studiosi gli individui hanno più difficoltà a gestire le due attività dalla medesima postazione³³). Al contrario di quello auspicato infatti verrebbe meno un clima di condivisione e una cooperazione proficua tra

³² Bakker, A.B., Demerouti, E., Burke, R., (2009), "Workaholism and relationship quality: a spillover---crossover perspective", *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(12), 23---33

³³ Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C., Andrey, J., (2013), "Remixing work, family and leisure: teleworkers' experiences of everyday life. *New Technology*", *Work and Employment*, 28(2), 130---144

pari, consegnando al datore di lavoro una forza lavorativa disgregata e non unita. La mancata unità può a sua volta provenire da una mancata connessione, ovvero un utilizzo parziale o sbagliato dei mezzi che il management ha a sua disposizione per creare e far condividere conoscenza, informazioni e ordini in maniera simultanea.

Gli effetti indesiderati si manifestano come limiti specialmente riferiti alla pratica del *teleworking* e non all'intero apparato di principi e pratiche promosse dal cosiddetto lavoro agile. Il lavoro smart, inteso nella sua totalità come finora fatto, prevede che si possa lavorare in ogni luogo e con diverse modalità con l'obiettivo di adattarsi alla persona-lavoratore. Con il fine ultimo a sua volta di renderlo più efficiente ed efficace, a vantaggio di entrambe le parti.

1.2.4 I benefici e i limiti per il lavoratore

4.1 I benefici e limiti per il lavoratore

Lo Smart Working offre un modo di lavorare più idoneo alle esigenze del dipendente. Quest'ultimo infatti vede migliorati sia la qualità della vita passata in azienda sia il tempo effettivamente speso con i propri familiari. Questo è appunto permesso dalle tecnologie che facilitano lo svolgimento delle proprie mansioni da diverse postazioni. Conciliare i propri impegni extra lavorativi con i normali orari di lavoro garantisce una diminuzione dello stress sul posto di lavoro e di quello che deriva dallo stesso.

Il clima che si viene ad instaurare è d'aiuto ad entrambe le parti, poiché vede un lavoratore più soddisfatto e con un sentimento di riconoscenza nei confronti dell'azienda. Dall'altra parte l'azienda ha, e si aspetta di avere, un vantaggio in termini di prestazioni da parte del dipendente.

Inoltre, l'individuo prova un senso di appartenenza verso l'azienda, e individua con più facilità le motivazioni che lo spingono giornalmente a svolgere le proprie mansioni. Avere a disposizione un numero crescente di strumenti fa sentire il lavoratore più al centro di un progetto, di un'iniziativa, di cui l'individuo può farsi promotore. Nella cornice di una *shared knowledge* si arricchiscono anche i rapporti personali, tali legami infatti se diretti correttamente dal management possono portare a risultati nuovi, approdi non banali che garantiscono un extra profitto. Lo stesso datore che mette in

condizione di lavorare i propri dipendenti in questa maniera vede aumentare le performance collettive dell'azienda.

Quasi paradossalmente si viene ad alleggerire un altro problema, quello del *presenteismo*. L'effetto del lavoro intelligente scoraggia un'attitudine scorretta dei lavoratori: questi sono troppo focalizzati sulle ore e l'orario, in netta controtendenza con lo smart working. Un lavoro intelligente, coadiuvato da strumenti quale il *cloud* o le *social technologies* facilitano il modo di organizzare la propria giornata e di saper meglio coordinare la propria vita all'interno e all'esterno dei luoghi lavorativi.

In definitiva il dipendente ha un gran vantaggio quando la propria azienda abbraccia i principi dello Smart Working poiché vede i propri bisogni assecondati e si sente in generale più ascoltato, da colleghi e superiori. Ricevendo un'autonomia più marcata è evidente che il lavoratore è chiamato a un livello di concentrazione alto, il contrario infatti non sarebbe giustificato. È sempre a favore del lavoratore che si creano occasioni crescenti per lavorare da remoto, ma la percentuale che questo deciderà di dedicare a pratiche di questo tipo dovrà consapevolmente tenere conto degli effetti indesiderati che può provocare. Infatti il sentimento di isolamento che si può provare staccandosi ripetutamente dal luogo di lavoro o la paura di perdere occasioni di crescita professionale e di carriera devono essere tenuti in conto responsabilmente dall'individuo.

Nelle aziende che utilizzano metodi smart nel strutturare l'azienda infine non manca un'attenzione ai luoghi fisici (che avremmo modo di approfondire meglio nel capitolo successivo) adatti alle esigenze dei propri lavoratori. I momenti che richiedono un più alto livello di concentrazione possono essere svolti in postazioni insonorizzate previste all'interno del normale spazio lavorativo. Per lo svolgimento invece delle mansioni abituarie il lavoratore è collocato, e può collocarsi, in spazi senza barriere dove interagire e collaborare con i propri colleghi.

1.3.1 Il lato giuridico: Revisione dei contratti e Riferimenti normativi

Lo Smart Working sta accelerando l'abbandono dei sistemi organizzativi tutt'ora in vigore nella maggior parte delle aziende. Questo cambiamento ha vissuto per molti anni nel vuoto normativo

nel nostro Paese. È del 2004 il primo accordo concluso tra la parte sindacale e i datori di lavoro³⁴ che ha previsto la regolamentazione da parte dell'azienda sul tema del telelavoro. Per anni successivamente non ci sono stati sviluppi e l'Italia ha progressivamente accentuato la sua posizione di ultima nazione europea in termini di telelavoratori a 10 anni dall'accordo.³⁵

L'obiettivo principale di una nuova legge che comprenda il lavoro agile e non solamente il telelavoro è quello di emanare norme meno restrittive e che garantiscano a lavoratori ed aziende i benefici elencati precedentemente. Non volendo entrare nello specifico di accordi sindacali che in parte potrebbero farci deviare dal nostro obiettivo scientifico di studio della materia, si crede comunque necessario osservare con attenzione quali regole il legislatore ha fatto prevalere e quali trend sono stati accolti e quali invece accantonati.

Le principali iniziative affinché questo si possa realizzare riguardano in particolar modo:

- Revisione dei contratti secondo una concezione più ampia del concetto di Smart Working e un'attuazione che non riguardasse solo una parte, ad esempio in via sperimentale, ma l'intero corpo dei lavoratori
- Chiarire con più fermezza i termini di salute e sicurezza. Si intendono in particolare la salute e il benessere dell'individuo che decide di lavorare *agilmente* e un trattamento uguale ai colleghi che al contrario non sfruttano questa opportunità.
- Superamento dei termini di remunerazione basati esclusivamente sull'orario di lavoro, e che tengano conto in maniera costantemente maggiore di un management per obiettivi
- Sicurezza e affidabilità delle reti esterne attraverso cui vengono condivise informazioni interne all'azienda

Evitare discriminazioni tra colleghi, proporre un nuovo modo di lavorare evitando pratiche annose ai datori di lavoro sono gli obiettivi in estrema sintesi che il legislatore dalla proposta di legge del 2014 ha discusso per arrivare alla direttiva N. 3/2017³⁶.

³⁴ *Accordo interconfederale per il recepimento dell'accordo-quadro europeo sul telelavoro, concluso a Bruxelles, il 16 luglio 2002, tra CES, UNICE/UEAPME e CEEP.* Consultabile presso: https://www.cliclavoro.gov.it/Aziende/Documents/accordo_interconfederale_telelavoro_9_6_2004.pdf

³⁵ Amato R., *Smartworking, l'Italia è ultima in Europa.* La Repubblica, 15/02/2017

³⁶ Ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione *Direttiva n. 3 del 2017 in materia di lavoro agile.* 26 giugno 2017

Possiamo affermare che il testo che ne è scaturito per buona parte abbraccia e fa propri i trend emersi sia in letteratura sia nell'applicazione pratica, portando con sé delle criticità che osserveremo.

Il primo passaggio è stato quello di fornire una definizione più chiara del concetto di Smart Working, che ricalca del tutto la definizione che abbiamo fornito ad inizio capitolo. Si richiedeva innanzitutto di ampliare il concetto di telelavoro a quello di lavoro agile. In secondo luogo si è trattato di recepire la dichiarazione da parte dell'Unione Europea³⁷ dove viene posta forte enfasi sul potenziale per migliorare la vita e il benessere dei lavoratori attraverso un utilizzo intelligente delle tecnologie.

Inoltre la presa di consapevolezza sembra chiara e volta a definire un paradigma nuovo del mondo del lavoro, esortando i datori di lavoro a cambiare la propria mentalità e di garantire un'autonomia maggiore al proprio lavoratore al fine di sfruttarne a pieno il potenziale. L'accento viene posto tanto sulle grandi aziende quanto sulle medio-piccole imprese che secondo l'Osservatorio sullo Smart Working di Milano sono appena al 5% e che vivono ancora su un modello organizzativo imperniato sui canoni tradizionali di controllo e divisione rigida delle mansioni.

Volendo ora elencare le principali caratteristiche della Direttiva governative vi sono quattro linee guida da analizzare:

- Accordo tra le parti. Il contratto può essere rescisso con preavviso unilateralmente; deve essere accettato tra le parti in forma scritta e potrà essere sia temporaneo che a tempo indeterminato.
- Retribuzione. Il trattamento retributivo non deve in alcun modo creare discriminazioni tra colleghi, che avranno i medesimi contratti. Il lavoratore svolgerà le medesime mansioni del lavoro d'ufficio e quindi non si vede ragioni per cui non debba il medesimo compenso.
- Diritto al riposo e alla disconnessione. L'orario di lavoro rimane lo stesso e si vogliono evitare casi di connessione permanente. Smart working significa lavorare in maniera intelligente, ma con nuovi ritmi che non significano infatti 24 ore su 24. A questo fine la normativa deve

³⁷ Parlamento europeo. *Creazione di condizioni del mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale*. 13 Settembre 2016

disciplinare il lavoro straordinario, che diviene sicuramente più difficile da quantificare e misurare e per cui devono essere previsti nuovi approcci.

- Sicurezza e salute del lavoratore. Questo è uno dei punti più discussi e segnalati. È assai controverso ipotizzare il metodo con cui il datore di lavoro può prevedere tutti i rischi connessi ad un lavoro che può essere svolto teoricamente in un numero infinito di luoghi, rendendo impossibile una definizione univoca e chiara. Il datore di lavoro deve impegnarsi annualmente a consegnare al lavoratore un documento contenente informazioni su eventuali rischi ed infortuni, oltre che menzionare tutte quelle che possono essere le malattie professionali.

Criticità ed elementi significativi

Il quadro che ne emerge è una constatazione piuttosto comune nella trattazione dello Smart Working: si tratta di un fenomeno dove le novità sono continue e inquadrare l'intero sistema in una sola metodologia è assai arduo.

I punti più interessanti sono rilevare che la legge è comunque in maniera preponderante a tutela del lavoratore, la delibera infatti "si oppone alla transizione da una cultura della presenza fisica a una cultura della disponibilità permanente" rivendicando per il lavoratore il cosiddetto "diritto alla disconnessione". Si premura inoltre che i lavoratori "non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera".

La legge sul lavoro agile darà una cornice normativa più solida a queste nuove modalità di svolgimento del lavoro, dando alle parti la possibilità di formalizzare in un patto specifico finora assente. Tuttavia appare chiaro che il datore di lavoro viene investito di ampie responsabilità riguardo salute e sicurezza del lavoratore, tanto nel luogo di lavoro quanto *in itinere*³⁸.

Oltre a le responsabilità a cui va incontro il dirigente è assunto a "promotore dell'innovazione" dove con questo si intende un incentivo ad una nuova cultura manageriale, meno autoritaria e più autodiretta, che in un primo momento deve smuovere vecchie logiche interne all'azienda per implementare nuovi sistemi, spazi fisici e tecnologie abilitanti.

Le associazioni di categoria lamentano la mancanza di una trattativa collettiva per quanto riguarda lo Smart Working, che rimane un accordo su base volontaria tra le due parti, azienda e

³⁸ Falasca G. *Smart Working Strumento innovativo ma resta il nodo sicurezza*. *IlSole 24ore* 10 aprile 2017

lavoratore. A questo riguardo occorre sottolineare che il governo prevede di innalzare all'interno delle aziende il numero di lavoratori coinvolti almeno al 10% nei prossimi tre anni. In Gran Bretagna ad esempio questa pratica è prevista, senza una soglia minima o massima, per chiunque lo faccia presente al proprio datore e che sia inserito nell'organizzazione da almeno 6 mesi. Se l'azienda intende rifiutare questa tipologia contrattuale dovrà fornire giustificata motivazione³⁹.

Nonostante venga profilata l'ipotesi che in tutte le aziende, e enti pubblici, vi sia la disponibilità di hardware e software per soddisfare al meglio le esigenze lavorative i riferimenti alle responsabilità di confidenzialità da parte del dipendente sono vaghi.

Sono presenti note riguardo la "disponibilità di tecnologie che riescano a tracciare l'attività dei dipendenti svolta fuori dagli uffici" che afferiscono chiaramente al controllo esercitato dall'azienda; mancano però riferimenti al *come* utilizzare e quali precauzioni prendere. Si cita il concetto di BYOD (*Bring Your Own Device*) a questo riguardo, poiché la configurazione dell'accesso ai dati sia fatta presso e da parte dell'azienda, per proteggere la rete aziendale.

Il lato normativo ci ha aiutato a portare a termine questo primo capitolo e a meglio comprendere il fenomeno dello Smart Working fino a prima trattato in maniera teorica. Lo studio della materia è resa fluido da scoperte e nuovi stili che si fanno strada quasi mensilmente, e l'iter legislativo incompleto e non del tutto aggiornato ne è una diretta conseguenza. Volendo trattare specialmente l'ambito delle aziende abbiamo volutamente tralasciato alcuni riferimenti presenti sugli enti pubblici su alcune pubblicazioni poiché presentano caratteristiche organizzative diverse rispetto al settore privato.

Un' introduzione generale sullo Smart Working è del tutto congeniale ad affrontare il capitolo centrale di questa tesi dedicata agli spazi fisici delle aziende. L'organizzazione di spazi e luoghi prende le mosse dall'insieme delle vicende sopra elencate, portando ad un nuovo e più innovativo stadio l'approccio nel disegnare e progettare l'ambiente lavorativo.

³⁹ Efficiency and Reform Group Service Desk, *The Way We Work Smart Working in Government*. 2014 consultabile presso: <http://www.flexibility.co.uk/downloads/TW3-Guide-to-SmartWorking-summary3mb.pdf>

2. IL PHYSICAL LAYOUT

2.1 Il Physical Layout, dimensione strategica dello Smart Working

Dopo aver analizzato in maniera generale i più importanti assunti teorici e le conseguenze pratiche dello Smart Working il presente elaborato si concentra ora su una delle leve strategiche dello stesso. In questa sede quindi verranno analizzate nello specifico le diverse caratteristiche che formano un ambiente *fisico* che sia definito appunto *smart*. Gli spazi fisici e la loro progettazione hanno subito un cambiamento specialmente negli ultimi 20 anni. Questo è stato possibile grazie ai risultati raggiunti dallo Smart Working con particolare riferimento allo sviluppo tecnologico. Senza infatti un adeguato cambiamento in termini di tecnologie a supporto dei lavoratori, di cui abbiamo discusso ampiamente nel primo capitolo, gli spazi fisici sarebbero mutati solo in maniera minore.

Sarà compito di questo capitolo individuare le ragioni, gli obiettivi e i risultati raggiunti dal Physical Layout come strumento strategico in possesso delle aziende.

Lo spazio fisico infatti ha un ruolo chiave non solo nell'immediato contenimento di costi attraverso una migliore riprogettazione degli stessi; bensì ha un'influenza significativa nella creazione dinamica della conoscenza sociale e partecipata di un'azienda. Gli ambienti di lavoro infatti sono entità sociali che hanno una dimensione organizzativa ed una spaziale.

Secondo l'architetto statunitense Frank Duffy⁴⁰ un edificio, e in particolare quello aziendale, è un teatro del *decision making*, disegnato in diversi livelli, sostituibili ed interdipendenti. Questi livelli sono longevi e mutabili e permettono all'azienda di evolvere e adattarsi verso le esigenze esterne ed interne. Questi *tiers*, strati, sono: siti, strutture fisiche, sedie, scrivanie, uffici, servizi aziendali ed elementi dell'arredamento. Questi elementi, collegati alle policy aziendali e alle esigenze dei lavoratori, creano nuovi ambienti e modelli in maniera costante.

Le sezioni seguenti si occuperanno di studiare ed analizzare come queste interazioni spazio-individuo creano un valore per l'azienda e come possono diventare un vantaggio competitivo e una risorsa cruciale nel rapporto azienda-lavoratore.

⁴⁰ Duffy F., *The New Office*. Conran 1997

2.1.1 Elementi costitutivi dello studio degli spazi fisici aziendali

Gli ambienti fisici delle organizzazioni includono tutti gli oggetti materiali e gli stimoli (edifici, arredi, attrezzature e condizioni ambientali come ad esempio l'illuminazione e la qualità dell'aria), nonché le modalità che questi oggetti hanno (ad es. piani d'ufficio a spazi aperti e spazi flessibili di lavoro di gruppo) che le persone hanno a disposizione e con cui interagiscono nella vita aziendale⁴¹. Questi oggetti materiali, gli stimoli e le disposizioni in materia distinguono l'ambiente fisico da altri tipi di ambienti organizzativi come l'ambiente sociale (cioè le strutture sociali e le norme umane circostanti) e l'ambiente puramente naturale (cioè, ambienti prevalentemente nati in contesti dove la natura prevale).

Inoltre, poiché gli ambienti fisici tendono a coinvolgere oggetti di grandi dimensioni, progetti relativamente fissi e durature e costose installazioni, le decisioni di progettazione devono essere fatte con attenzione e richiedono una chiara comprensione degli effetti degli ambienti fisici sulle organizzazioni e sui loro membri.

Gli ambienti fisici svolgono un ruolo importante nel facilitare e limitare l'azione organizzativa; in particolare gli individui creano e costruiscono spazi fisici per il lavoro guidati da tre sistemi principali:

- Leadership
- Flussi di informazioni e dati
- Coinvolgimento del lavoratore

I sistemi aziendali efficaci prevedono e gestiscono interazioni sociali e flussi informativi, creando opportunità di networking, di collaborazione e occasioni di incontro, formale e non.

Quando si discute di spazi fisici nell'era dello Smart Working occorre ben sottolineare che lo spazio reale dell'ufficio ha assunto una nuova veste, infatti non è raro parlare di luoghi di lavoro distribuiti e mobili. Le nuove dotazioni che hanno pervaso le modalità di lavoro potrebbero rendere obsoleto uno spazio dove le persone comunicano in un modo del tutto simile a quello permesso da tecnologie a portata di ogni lavoratore. Sembra apparentemente che l'ufficio abbia perso quindi in parte un ruolo di accentramento per lasciare spazio ad un'idea di luogo d'appoggio.

⁴¹ Carnevale D. G., *Physical Settings of Work: A Theory of the Effects of Environmental Form*. Public Productivity & Management Review Vol. 15, No. 4 (1992), pp. 423-436

A questo proposito Kristenseen⁴² afferma che da quando le tecnologie hanno permesso di lavorare efficientemente fuori dai confini dell'ufficio, per molte persone l'ufficio è divenuto un limite più che un aiuto alla produttività.

La logica conseguenza porta ad affermare che il luogo di lavoro deve permettere di compiere delle mansioni e di farlo attraverso modalità che non sarebbero altrimenti possibili fuori dall'ufficio. Questo tipo di luogo deve prevedere appropriati spazi di collaborazione, tecnologie abilitanti ed avanzate. Gli spazi sono conseguentemente creati attorno all'idea del "*physual design*", che combina lo spazio fisico a strumenti virtuali all'interno di un ambiente visivo e collaborativo.

L'ufficio può superare la prova del tempo e sopravvivere solo se garantirà un'esperienza completa, fornendo nuovi livelli di conoscenza ed efficienza. Occorre trovare per raggiungere quest'obiettivo un giusto bilanciamento tra la disponibilità degli spazi e del tempo per lavoro solitario e allo stesso modo occasioni e tempistiche per la collaborazione. Quando si fa riferimento alla collaborazione, resa ormai possibile ed efficace da strumenti tecnologici anche a grandi distanze, ci si riferisce al significato più profondo di contaminazione.

Le tecnologie abilitanti dello Smart Working infatti non potranno sostituirsi totalmente ad un sistema aziendale quando questo facilita il modo in cui il lavoratore ha l'occasione di confrontarsi, di concentrarsi e di potersi giovare di uno spazio studiato nel dettaglio. Come avremo modo di analizzare, i fattori climatici o di luce ad esempio provocano migliori performance nei lavoratori. Questo ci porta ad affermare che l'ambiente di lavoro, una volta progettato, diviene un luogo di valore ed insostituibile per il lavoratore. Le cui esigenze potranno portarlo a lavorare temporaneamente da casa o da remoto, senza però che queste modalità ne sostituiscano il ruolo strategico e centrale.

Un luogo di lavoro diviene un mix di spazi virtuali e fisici. Le città ad esempio si affermano come ottimi luoghi interattivi dove poter lavorare, e dove infatti si hanno postazioni naturali avanzate: aree wifi, collegamenti, postazioni internet e mobile. In questo contesto distribuito però manca una parte di fiducia nell'utilizzare costantemente questi mezzi e non solo in modo saltuario in mancanza di quelli principali, considerati inoltre più sicuri. Come conseguenza le comunicazioni e interazioni online provocano e richiedono maggior incontri successivi fisici.

⁴² Puybaraud, M.C. and McEwan, A.M. '*Workplace to Zero?*'. Unpublished white paper for Johnson Controls Global Mobility Network 2009

I flussi di informazioni e dati sensibili e accurati, insieme al potenziale creativo in loro intrinseco si trovano nella rete di lavoro, nell'azienda. Il luogo fisico di lavoro in ultima istanza diviene particolarmente importante per permettere di visualizzare e affrontare i risultati che emergono in maniera dinamica nell'insieme della nostra intelligenza condivisa e distribuita.

Le persone si connettono emozionalmente all'interno dei loro luoghi fisici e aumentano il loro senso di appartenenza di conseguenza, e ciò rende lo spazio fisico attuale nella strategia competitiva di un'azienda.

2.1.2 Le ragioni del Physical Layout

Le ragioni che portano a ripensare agli spazi fisici dell'ambiente di lavoro sono molteplici e sono ricondotte a diverse esigenze, sia dell'azienda sia dell'individuo. Volendo riassumere i principali punti che emergono nello studio di questa materia possiamo affermare che le motivazioni abbracciano principalmente quattro ambiti:

- *Relazioni interpersonali*: creare occasioni di collaborazione e contaminazione
- *Potenziale*: mettere a disposizione i mezzi per aumentare il capitale umano e sociale degli individui
- *Benessere*: creare le condizioni per una più alta qualità della vita
- *Risparmio*: sfruttare in maniera intelligente gli spazi tagliando costi fissi superflui

In sede di progettazione di un ufficio *smart* l'obiettivo principe è governare le *relazioni*, infatti troppi collegamenti portano a troppa distrazione e stress; al contrario poche interazioni, portano all'isolamento e alla mancanza di senso di appartenenza ed una successiva emarginazione. L'ideale aziendale deve essere quello di fare dell'azienda e dei suoi spazi terra fertile per una contaminazione reciproca e uno sfruttamento del flusso di informazioni che nella sede lavorativa assumono più valore.

Emerge in maniera chiara che l'approccio è incentrato sulle persone che costituiscono l'ambiente di lavoro, citando Goodrich⁴³: "a causa della crescente importanza del lavoro in ufficio, dell'introduzione dell'automazione negli uffici e dell'economia degli edifici per uffici, l'ambiente dell'ufficio sta diventando più intimamente legato alle esigenze psicologiche, al benessere dei suoi utilizzatori, ovvero i lavoratori".

La progettazione degli spazi prende quindi in seria considerazione il *potenziale* dei propri lavoratori con il fine ultimo di sfruttarlo e non disperderlo. Questi lavoratori sono chiamati ad eseguire diversi tipi di attività durante la giornata lavorativa, perdendo in parte la normale divisione oraria prestabilita. Ne guadagna però la soddisfazione personale di compiere un lavoro non routinario e sempre sfidante. Gli schemi tradizionali subiscono un arretramento a favore di modalità più dinamiche e meno regolate dagli abituali indicatori di tempo e spazio. È compito quindi dell'azienda di mettere a disposizione, nelle proprie policy, anche spazi mobili e modulabili a seconda delle esigenze che i progetti di lavoro richiedono.

E ancora, gli spazi fisici, oltre ad essere veicolo per informazioni e conoscenza devono anche permettere che i propri lavoratori abbiano alti livelli di attenzione e di concentrazione, evitando che vengano infastiditi da rumori o distratti dal chiacchiericcio, motivo per cui devono essere previste diverse postazioni dedicate al lavoro individuale.

Un'altra motivazione della crescente attenzione verso il Physical Layout è data dal desiderio di aumentare la *qualità della vita* del proprio lavoratore, che dovrà sentirsi immerso in un ambiente salubre e salutare. Nelle successive sezioni dedicate affronteremo con più attenzione questo aspetto. Basti in questa sede affermare che interi impianti organizzativi si creano a partire dal benessere del proprio lavoratore. Diverse ricerche hanno affermato che ad un più alto benessere individuale nell'ambiente di lavoro si collega un più alto livello di produttività, creatività e concentrazione⁴⁴⁴⁵.

⁴³ Goodrich, R. (1982), "*The Perceived Office: The Office Environment as Experienced by its Users*", in: Wineman, J. (1986) *Behavioral Issues in Office Design*, Van Nostrand Reinhold, New York, pp. 109-133

⁴⁴ Ciaramella A. Tagliaro c. *How to Manage Corporate Real Estate and EndUsers Engagement into Smart Workplace Change Strategies: A Case Study*. Politecnico di Milano, 2016

⁴⁵ Taher R. *Organizational creativity through space design*. 2008 International Center for Studies in Creativity Buffalo State College

Chiaramente poter agire sugli spazi, sulla disposizione dell'ufficio o più in generale sull'edificio che ospita un'azienda significa avere la possibilità di influenzare e diminuire i *costi*. In questo senso è utile segnalare alcuni dati che provengono dal contesto italiano⁴⁶. Secondo questi numeri negli anni '70 la densità media era di 50 metri quadrati per persona negli uffici, fino agli inizi degli anni Duemila la densità si attestava su 25 metri quadrati. La media odierna invece è attorno ai 10-15 metri quadrati. Addirittura negli spazi di co-working si arrivano a raggiungere i 5 metri quadrati per operatore.

A tal proposito si ritiene utile evidenziare che le tecnologie hanno permesso di ridurre drasticamente gli spazi e di eliminare grandi percentuali di materiale cartaceo, e in generale di strumenti che nel tempo sono stati sostituiti dal solo computer.

Ad ogni modo, la tendenza appare chiara. Il luogo di lavoro tende a ridursi drasticamente a favore di un modello unico, il cosiddetto "layout aperto", dove il rapporto tra postazioni e lavoratori è inferiore ad uno.

Questa motivazione cela una sfida per gli amministratori di un'azienda: ridurre i costi per l'organizzazione creando allo stesso modo un luogo che veicoli la collaborazione e l'apprendimento e aumenti tra i dipendenti il senso di appartenenza.

L'obiettivo di implementare una logica di *Smart Physical Layout* è di agire su questa leva strategica al fine di migliorare le prestazioni individuali dei dipendenti e quella generale dell'azienda che ne beneficia direttamente. È infatti il sistema tutto ad essere coinvolto in questa implementazione. Il fine deve essere quello di creare un processo decisionale integrato nel costruire gli spazi. Concentrandosi sul lavoratore tre sono i risultati da raggiungere attraverso una politica di questo tipo: *commitment, satisfaction, productivity*.

Come per lo Smart Working in generale anche nel Physical Layout l'instaurazione di una mentalità nuova che accompagni il cambiamento si rende necessaria. I protagonisti in questo caso sono i Dipartimenti di Human Resources e Real Estate. Nello specifico i primi come facilitatori (esattamente come menzionato nel primo capitolo) e i secondi come esecutori.

I luoghi di lavoro non sono infatti intelligenti di per sé ma se regolati e analizzati in maniera continua rendono più superflue le lamentele dei lavoratori e ne incrociano i bisogni in maniera più puntuale. I luoghi infatti facilitano e supportano il lavoratore, ma non portano risultati di certo in maniera autonoma. Questa è la ragione per cui i piani vanno seguiti, i lavoratori ascoltati periodicamente.

⁴⁶ Farina V., Brusamolino, *Dialogo sullo Smart Working*. Workitec, Milano 2017

Nel proseguo di questa trattazione avremo modo di vedere ancora più approfonditamente il legame tra lavoratore e la progettazione degli spazi, attraverso il co-design.

2.1.3 L'evoluzione nel tempo del Physical Layout

3.1 Il superamento dell'approccio funzionale nella costruzione dei luoghi di lavoro

È in atto come esposto precedentemente un cambiamento nella concezione e nella conseguente progettazione degli spazi lavorativi. Come abbiamo avuto modo di analizzare in precedenza nel Capitolo I la *leadership* nelle aziende è mutata, da un approccio direzionale ad uno più collaborativo. La mentalità che ha iniziato ad instaurarsi nei livelli più alti del management prevede di garantire più autonomia ai lavoratori al fine di farli rendere meglio, di dare loro più importanza e instillare loro un senso di appartenenza e di soddisfazione rispetto al proprio lavoro e alla propria organizzazione. In questo cambiamento si inserisce chiaramente anche la diversa visione degli spazi fisici. La direzione data verso nuove forme di collaborazione ha permesso di mutare l'approccio con cui venivano concepiti gli uffici.

In precedenza infatti si prediligeva un metodo funzionale nella disposizione degli spazi-ufficio e dei luoghi di riunione. La densità come accennato sopra, in termini di metri quadrati, era assai maggiore e prevedeva che ciascun collaboratore possedesse una serie di strumenti per provvedere alle proprie mansioni. I posti in questo approccio manageriale vengono assegnati rigidamente ed è difficile osservare movimento e una conseguente cooperazione tra colleghi. I quali sono divisi da barriere fisiche e specialmente da uno status quo che l'organizzazione ha facilmente costruito, attraverso impedimenti fisici e visuali.

La leadership in particolare può agire su quattro dimensioni per mutare il modello funzionale della propria organizzazione del luogo aziendale:

- Direzione
- Valutazione
- Controllo
- Partecipazione

Andando verso un'idea di Collaborazione il management può decidere di adottare una direzione meno invasiva lasciando autonomia di scelte e comportamento ai singoli individui. La valutazione avviene attraverso i risultati e la qualità con cui vengono raggiunti. Il controllo è più esteso, ovvero attraverso spazi comuni il proprio lavoro è più visibile e la disponibilità diviene più accentuata. In una naturale evoluzione del luogo di lavoro vediamo il modello funzionale superato verso una nuova forma di responsabilità.

Per modello funzionale intendiamo in questa sede identificare luoghi di lavoro cellulari ed unipersonali, divisi gli uni dagli altri da barriere fisiche. Il lavoro viene svolto in maniera etero-diretta e non viene lasciato spazio alla creatività e gli spazi comuni vengono utilizzati per momenti di riunione previsti e l'intero edificio come base, ambiente dove lavorare, non come uno strumento strategico competitivo.

Possiamo prendere ad esempio una catena di montaggio, apparentemente lontano come concetto di luogo di lavoro per chi fornisce servizi e lavora in ufficio. Come nella catena di montaggio anche negli uffici "loculi" si fa parte di un processo, di cui non si vede né l'inizio né la conclusione poiché si è esclusi da forme di collaborazione e cooperazione.

3.2 Dall'Open Space allo Smart Physical Layout

Le modalità con cui uno spazio di lavoro viene concepito sta variando, per adattarsi alle esigenze dei lavoratori e non solo. Occorre creare nuovi spazi ad hoc per poter sfruttare al meglio le tecnologie messe a disposizione dall'azienda. Le *social* e *mobile technologies* prevedono in maniera insita un nuovo utilizzo degli spazi, che devono essere più fruibile e fungibili. Gli spazi devono essere aperti e disponibili perché vengono utilizzati per gli obiettivi per cui sono stati concepiti e non vengano sottoutilizzati. Gli spazi aziendali inoltre sono attrezzati e abilitati a fornire connessioni in diversi luoghi distribuiti dell'organizzazione.

Si è affermato più volte che il concetto di spazio lavorativo stia cambiando: molto spesso il primo cambiamento che viene messo in atto dalla direzione aziendale è quello di diminuire le barriere fisiche e creare un *open space*. Occorre inoltre sottolineare con certezza che una volta che questo modello viene instaurato tra le mura di un'azienda è ben difficile che si possa tornare indietro,

poiché causerebbe non pochi problemi di comunicazione nello spiegare ai propri dipendenti perché si intende dividere e non unire.

A riguardo dell'Open Space viene segnalato dai sondaggi all'interno delle aziende⁴⁷ che adottano questo modello, che vi è un morale più alto e un più condiviso senso etico tra gli impiegati. Si evita inoltre il rischio concreto che si crei una concezione "noi" contro "loro". Inoltre anche le normali comunicazioni assumono una nuova veste, non direzionale bensì di supporto e più professionali. Si crea un più alto senso di appartenenza e un miglior modo di lavorare, poiché si può valutare allo stesso modo l'operato del proprio manager.

L'Open Space aiuta chiaramente a diminuire discriminazioni, conversazioni e o comportamenti poco professionali, a questo riguardo riportiamo sotto elencati i maggiori benefici, i risultati e i principali trend raccolti nelle aziende intervistate:

- Le persone sono molto più prudenti e evitare linguaggi offensivi, perché le persone possono ascoltare le conversazioni di altri
- Le persone iniziano ad apprezzare le abitudini di lavoro dei loro colleghi. Si rendono conto quando sono troppo rumorosi. Il telefono cellulare è mantenuto al minimo e a basso volume.
- Si instaura un modo di fare più aperto e socievole e un approccio più cordiale da parte del management e del personale nei rapporti
- Più scambi aperti di informazioni: i dipendenti si sentono inclusi nel processo decisionale
- Gli individui sarebbero più cauti degli altri e sarebbero più rispettosi o consapevoli dei propri comportamenti nei confronti degli altri
- Aumentare il desiderio di saperne di più da parte dei colleghi
- Migliore interazione di gruppo, compreso il sostegno reciproco per raggiungere gli obiettivi
- Il personale interagisce di più, è più sensibile alle esigenze dell'altro e tende ad avere un più alto senso di gruppo
- L'azienda punta sulla visibilità e sul costante messaggio di trasparenza che l'ambiente invia ai dipendenti

⁴⁷ Jones Lang LaSalle & Ethisphere Institute *Survey on the Influence of Workplace Design & Practices on the Ethical Environment*. 2011

Al contrario però vengo elencati anche dei fattori che portano a maggiore stress e effetti non desiderati. Nello stesso studio infatti il rumore è spesso citato come un problema per alcuni che lavorano in un ambiente aperto. Questo modello evita che un manager aumenti il proprio ego e un dipendente la navigazione sul web; il tutto però deve essere equilibrato tra un potenziale di più chiacchiere di gruppo, distrazione di rumore e perdita di privacy e dall'altra parte la tranquillità per il tempo di pensiero reale e costruttivo.

Inoltre, alcuni intervistati hanno espresso preoccupazioni per ulteriori sollecitazioni imposte a causa della maggiore vicinanza ai loro colleghi. Come spiegato da un intervistato, "Sono d'accordo che le persone saranno meno capaci di condurre attività non etiche o illegali in spazi aperti. Tuttavia, la vicinanza più marcata ad altre persone porta anche sollecitazioni che non esisterebbero se fosse previsto un senso di privacy."

Nell'evoluzione dei luoghi di lavoro si tende a considerare l'Open Space come approdo ultimo e avanzato di una concezione smart del ambiente lavorativo. Così non è, lo spazio di lavoro non è più espressione di un singolo modello, riconducibile ad uno o ad un altro concetto finito. Infatti, l'ambiente diviene una combinazione di varie tipologie di spazio: uffici, aree relax, aree meeting, aree di co-working etc. Si configura perciò un ufficio integrato dove in base alla tipologia di attività e alle preferenze personali dell'individuo si crea uno specifico layout.

L'evoluzione quindi ha previsto tre fondamentali passaggi:

- **Cellular Office**, dove la densità era bassa e le aree comuni rare e non utilizzate per momenti di condivisione e collaborazione
- **Open Space**, in cui la densità si è ridotta a favore di spazi aperti dove sono state smantellate barriere e status quo
- **Smart Physical Layout**, la densità è la stessa. Il rapporto scrivania-lavoratore è inferiore ad uno e sono previste aree relax, aree con ambienti naturali ed ergonomici

Ad ogni step inoltre nell'evoluzione del Physical Layout aziendale la dotazione tecnologica varia e si integra. Nella scrivania di un lavoratore "cellulare" possono trovarsi un telefono e un computer, nella categoria Open Space potremmo trovare invece, oltre a gli strumenti appena citati, anche laptop, telefoni mobili e altri strumenti di *social technology*. In un ambiente di Smart Physical Layout invece si impone l'*ICT Mobility*, ovvero connessione wi-fi distribuita, device propri (seguendo il

concetto di *Bring Your Own Device* espresso nel primo capitolo) e altri device mobili messi a disposizione dall'azienda in aree nuove e predisposte.



Figura 1 From Smart Working to Next Generation Spaces, Unicredit Real Estate Department, 2015

Riportiamo di seguito un esempio visivo di ciascuno dei tre stadi del Physical Layout:



Figura 2 Esempio di "Cellular Office"



Figura 3 Esempio di "Open Space"



Figura 4 Esempio di "Smart Working Area"

2.1.4 Le forme, gli elementi e gli indicatori dello spazio fisico

Gli elementi fisici all'interno degli edifici delle aziende hanno tutti congiuntamente un effetto su come lo spazio è vissuto e usato; questi possono essere utilizzati per raggiungere gli obiettivi fissati dai principi in materia. Sembra corretto in questa sede quindi andare ad analizzare singolarmente gli elementi che compongono l'ambiente materiale dell'ufficio. La presente tesi si prefigge come obiettivo di ricerca i principi teorici e i modelli più influenti di questa materia, ma riteniamo importante elencare le installazioni fisse e mobili per rendere lo studio aderente alla realtà fattuale di un ufficio.

La disposizione e la previsione di come questi vengono singolarmente sfruttati garantisce un risultato in termini di benessere, creatività, partecipazione e competitività.

Corridoio

- Sono simbolo di gerarchie, mal si posizionano in un'idea di *flat organization* magari contraddistinta da un open space dove questa sorta di spazi non esistono.
- I corridoi devono essere ampi e indirizzare la circolazione all'interno degli edifici, devono quasi fungere da autostrade: veloci e con una direzione e una destinazione. Le sezioni devono essere ampie. Le persone camminano più velocemente nelle corsie più ampie, ad esempio invece stringendo i corridoi si rallenta.
- Isolamento e interesse lungo i percorsi-corridoi principali. Lavorare in maniera adiacente all'area di passaggio può distrarre. D'altra parte, un corridoio che ha alte mura lungo le corsie può isolare e confondere.
- Corridoi per due persone. I corridoi stretti causano inconvenienti dove gli individui tendono a toccarsi l'uno con l'altro (o spostarsi per evitare questo).
- Angoli obliqui ed arrotondati, curve lisce, segnaletica chiara, larghezza adeguata e nessun ostacolo evitabile contribuiscono ad un fluire omogeneo.
- Lunghezza moderata della corsia. Le corsie corte con torsioni e angoli stretti creano un effetto labirintico. Quelle lunghe al contrario disturbano gli occhi e possono rendere la camminata più difficile e meno confortevole.
- I punti chiusi o "morti" scoraggiano i visitatori ma al contempo possono essere auspicabili per il lavoro di squadra e la privacy.
- Le postazioni di lavoro accanto al corridoio principale sono più facili da raggiungere e più facili da visitare e garantiscono più visibilità, spesso sono le postazioni dedicate riservate al management.
- Le corsie dei corridoi possono essere poste utili per mettere armadi, stampanti etc e sono utili a guadagnare spazio.

Porte

- Porte a vetro permettono di trasmettere luce e di individuare cosa un collaboratore sta facendo, riducendone la privacy. Ciò può essere allentato se vengono creati dei pannelli a visione limitata
- Le porte devono essere facili da aprire per chiunque e il metodo di apertura deve essere chiaro, per apertura e chiusura.
- Le porte che aprono entrambi i modi evitano gli incidenti.

Finestre

- Consentono agli utenti di vedere dentro e fuori e consente alla luce di entrare e di giovare della luce naturale.
- Le finestre sui soffitti diminuiscono l'utilizzo di luce artificiale e garantiscono un ambiente più sereno.
- Dove è forte la luce del sole, occorre fornire toni controllabili.
- Le zone vicino alle finestre sono considerati posti preferenziali e possono rappresentare il raggiungimento di uno status.
- È più egualitario e motivante per la forza lavoro se tutti possono avere accesso alla luce.
- Le aree vicino alle finestre aiutano a creare centri a più alta sociabilità.

Muri

- Utilizzare luci, colori e immagini ad esempio per donare *interesse*. I segnali disegnati o scritti devono essere di stimolo sia per i visitatori sia per i dipendenti,
- Sono la prima immagine di garanzia di fronte ai visitatori/clienti
- Le pareti scure fanno sembrare una stanza più piccola e questo può essere l'ideale per creare ambienti intimi o accoglienti.
- Sale riunioni è bene siano bianche. Nelle sale riunioni, le pareti vengono utilizzate per proiettare o per essere utilizzate come lavagna.

Colonne

- I pilastri bloccano la vista, ma sono un'opportunità per aggiungere interesse, come dipingere in colori contrastanti o aggiungere piante appese.
- I pilastri nelle aree di seduta rubano lo spazio ma possono essere utilizzati per l'archiviazione o strumenti di stampa.
- Questi tipi di elementi possono fornire uno spazio nuovo per la concentrazione, si stanno infatti affermando colonne insonorizzate all'interno delle quali potersi concentrare rimanendo ad ogni modo nell'ambiente lavorativo.



Figura 5 Graduated Institute Geneva

Soffitto

- Più alto è il soffitto più viene dato spazio alla creatività, alla libertà e stimola il processo relazionale⁴⁸.

⁴⁸ McCoy J.M. & W. Evans G. *The Potential Role of the Physical Environment in Fostering Creativity*. Creativity Research Journal Volume 14, 2002

Dall'insieme di questi elementi sopra citati e dalla fusione di questi con elementi di luce, colore, linee, angoli, suoni e superfici si costituisce un numero di combinazioni di luoghi possibili. Nella tabella sotto riportata⁴⁹ vengono infatti individuate a seconda dei bisogni del lavoratore quattro tipologie di luogo di lavoro possibile, secondo l'ideazione del Dipartimento di Real Estate di Unicredit.

È interessante notare che si tratta di aree e non propriamente di luoghi di lavoro, quegli stessi che abbiamo individuato prima (Cellular Office, Open Space e Smart Physical Layout).

Nella visione più ampia e onnicomprensiva degli spazi di socializzazione, di ristoro e concentrazione nell'analisi da parte della banca italiana si individuano tre *setting* per quattro differenti esigenze lavorative:

- Lavoro individuale
- Lavoro di gruppo
- Comunicazione
- Relax e socializzazione

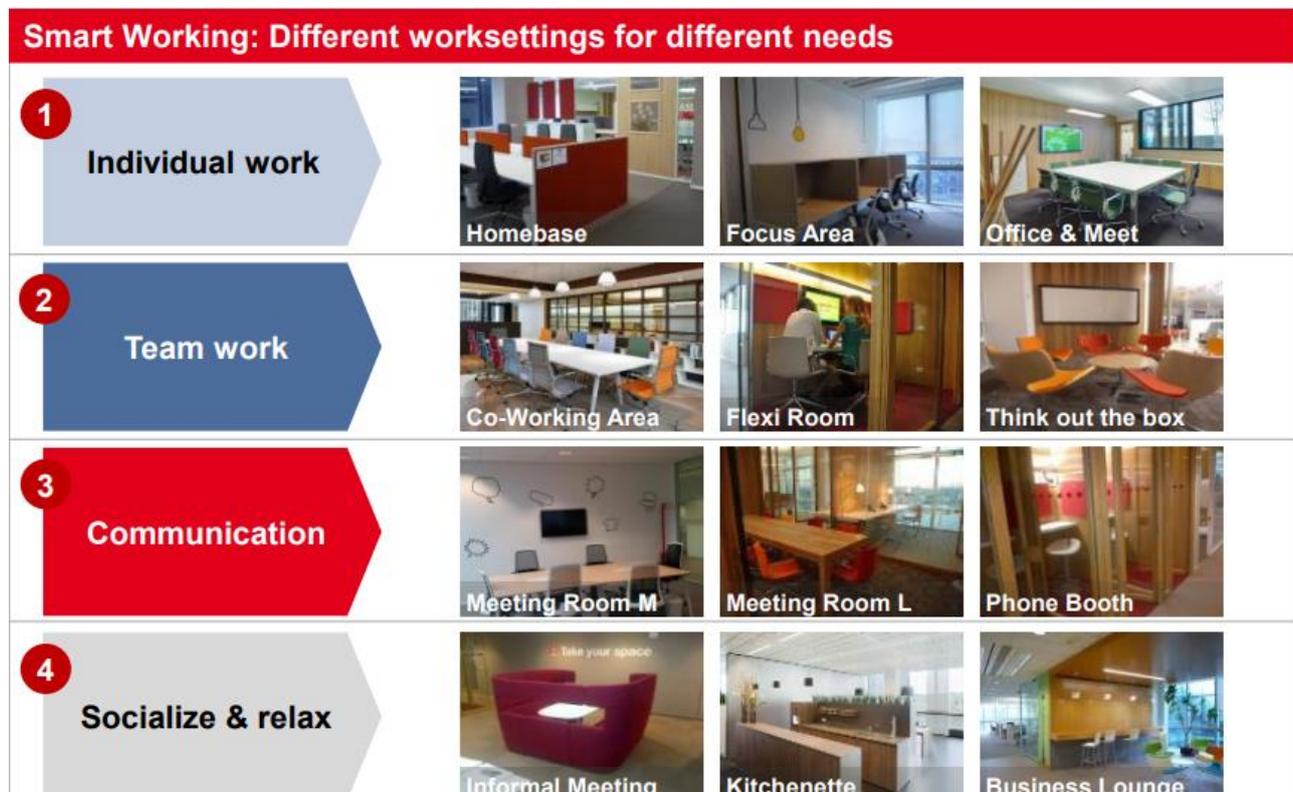


Figura 6 From Smart Working to Next Generation Spaces, Unicredit

⁴⁹ Sandbillier K. From Smart Working to Next Generation Spaces, Unicredit Real Estate Department, 2015

2.2 Come disegnare gli spazi aziendali

Finora la trattazione si è occupata di mettere in luce i diversi principi che formano il Physical Layout come leva strategica dello Smart Working. Nella seconda sezione ci occuperemo invece di vedere le modalità con cui viene costruito uno spazio fisico e quali sono i modelli teorici che si utilizzano per realizzare un ufficio aziendale.

La realizzazione degli spazi si attua secondo differenti concetti chiave che guidano chi concepisce dei modelli di progettazione del layout aziendale. I numerosi teorici hanno trovato diverse modalità di realizzazione, modalità top-down che si contrappongono a modalità che invece tendono a creare l'ambiente di lavoro partendo direttamente dalle esigenze dei lavoratori. Gli elementi fisici visti finora fanno da sfondo a diverse concezioni dell'ambiente fisico dove predomina forse una modalità, quella legata al benessere. Infatti il benessere dell'individuo sembra influenzare chi architetta gli spazi in maniera univoca e convincente.

Andando con ordine però, prima di elencare i diversi modelli teorici, occorre enunciare le premesse basilari che sono propedeutiche a concepire *come* uno spazio fisico è progettato e realizzato.

2.2.1 Le scelte a monte della progettazione

Costruire un Physical Layout che svolga il ruolo strategico previsto dall'azienda significa gestire un insieme di *trade-off* di cui deve farsi carico una parte del personale amministrativo dell'azienda. Infatti disporre degli elementi e creare spazi inter-funzionali prevede di fare delle scelte strategico-organizzative legate al lungo termine. Cambiare gli ambienti lavorativi una volta predisposti rischia infatti di disorientare gli utilizzatori, ovvero i dipendenti. L'allestimento degli spazi inoltre prevede che vengano individuati dei momenti di confronto con il personale al fine di verificare la bontà dei cambiamenti e accorgersi di eventuali accortezze da porre in atto. Una *post-occupancy evaluation* viene considerata necessaria dopo la realizzazione di una strategia degli spazi aziendali.

Come detto progettare degli spazi pone inevitabilmente l'azienda di fronte a delle scelte da compiere. I maggiori studi sono stati condotti per visualizzare le più importanti decisioni da prendere e su quali ambiti. Ne sono stati evidenziati quattro, i quali a loro volta provocano degli effetti desiderati o no. Questa concatenazione di cause ed effetto sono un mezzo in mano

all'azienda che progetta e che deve tenere chiaramente in conto nel momento in cui si decide di modificare o creare gli elementi fisici e le tecnologie che affiancano i lavoratori nello svolgimento delle loro mansioni all'interno del perimetro aziendale.

- **RISERVATEZZA** Prevedere locali e barriere che garantiscono il mantenimento della privacy per il lavoratore
- **EQUIPAGGIAMENTO REGOLABILE:** disporre di dispositivi, equipaggiamento e arredamenti adattabili
- **PERSONALIZZAZIONE:** Possibilità di personalizzare i propri spazi di lavoro, includendo simboli ed oggetti riconoscibili
- **AMBIENTE NATURALE:** Ambiente circostante di tipo naturale, che include luce naturale, presenza di piante, aromi e viste di paesaggi ed elementi visivi che si riferiscono a spazi esterni

Questa quadripartizione vede al suo interno per ciascuno degli elementi citati degli effetti desiderati e previsti ed altri imprevisti:

| BARRIERE E SPAZI DELIMITATI | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Effetti desiderati</i> | <i>Effetti indesiderati</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Percezione chiara delle gerarchie • Maggior performance e soddisfazione nelle task di media difficoltà • Meno distrazione, meno rumore, più privacy percepita • Task di routine vengono meglio svolte <p>Meno privacy non significa meno sociabilità</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Riduzione della <i>task identity</i>, meno soddisfazione, legame con l'obiettivo. • Meno performance per le task più complesse • Se le barriere bloccano il disturbo visuale ma non quello del rumore è un generale decadimento della performance |

Barriere e divisori potrebbero richiedere una certa attenzione in fase di pianificazione perché la loro inadeguatezza nel evitare che i dipendenti vengano distratti dal rumore è stata dimostrata. Una

divisione attraverso un espediente fisico è sia un forte inibitore sia facilitatore della performance lavorativa⁵⁰. Questo tema presenta un trade-off assai difficile da gestire per il management atto a mettere in chiaro una strategia ascoltando i lavoratori.

Inoltre, possono essere utilizzati barriere o pannelli adeguati per arrestare gli stimoli indesiderati di sottofondo, sia visuale che sensoriale (ad esempio rumore e luce), nonché interrompere momentaneamente altri disturbi ed evitare che il lavoratore sia soggetto di una “sovrastimolazione”.

Una porta chiusa dell’ufficio di un manager dimostrerebbe un chiaro segnale che vi è necessità di concentrazione e che si sta valutando e pensando a strategie.

Prevedere delle barriere che poi possano essere facilmente superate provoca una maggior confidenza tra lavoratori quando questi interagiscono e quindi questo porta a delle discussioni più complete, senza interferenze.

Insieme, questi risultati sostengono la conclusione paradossale che le barriere realmente aumentano l'interazione informale. Seguendo in questo ragionamento Becker⁵¹: "l'interazione (informale) è facilitata non da opportunità illimitate per il contatto interpersonale, ma dall'opportunità per la privacy. La capacità di controllare l'interazione sembra essere la variabile critica che media gli effetti negativi della riduzione della privacy e dell'assorbimento”. Il risultato paradossale è quindi che una maggiore privacy dia maggior rilievo e senso alle discussioni non previste e informali che si tengono negli spazi divisi da barriere.

Allo stesso tempo però gli open space permettono ai lavoratori di sapere cosa ognuno sta facendo, tanto al manager quanto al semplice lavoratore. Il primo può dare l’esempio il secondo può dimostrare il proprio lavoro la propria performance o valore. Uno spazio aperto inoltre permette di capire immediatamente da dove proviene il rumore e capire con precisione quando finirà. Ancora, permette di sapere se una persona è libera per avere un confronto oppure se è occupata. Aumenta infine la collaborazione e il senso di collettività.

Oldham e Rotchford⁵² hanno scoperto che un ambiente di lavoro più aperto ha prodotto una maggiore percezione del significato delle attività: ovvero le percezioni per cui i posti di lavoro erano

⁵⁰ Crouch A. Nimran U. *Perceived Facilitators and Inhibitors of Work Performance in an Office Environment*. Sage Journals 1989

⁵¹ Becker, F. D., Geld, B., Gaylin, K., & Sayer, S. (1983). *Office design in a community college: Effect on work and communication patterns*. *Environment and Behavior*, 15, 699–726

⁵² Oldham, G. R., & Rotchford, N. L. (1983). *Relationships between office characteristics and employee reactions: A study of the physical environment*. *Administrative Science Quarterly*, 28, 542–556

significativi per l'organizzazione, questo accresce il senso di appartenenza e di soddisfazione del lavoratore.

Come si evince chiaramente da più passaggi di questa trattazione le barriere fisiche sono un simbolo potente, che svolge un ruolo dominante nella scelta degli spazi. il suo trade-off aiuta a cascata, positivamente o no, le altre decisioni.

| EQUIPAGGIAMENTO REGOLABILE | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Effetti desiderati</i> | <i>Effetti indesiderati</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Adeguarsi meglio al dipendente, alla sua performance e alla qualità del lavoro. • Possibilità di organizzare uno spazio fornisce più sicurezza e fiducia | <ul style="list-style-type: none"> • Difficile da concretizzarsi e da cambiare successivamente • Possibili inconvenienti provenienti da dibattiti interni |

La ricerca sulla psicologia ambientale⁵³ suggerisce che i dipendenti possano controllare le dimensioni rilevanti per il loro ambiente di lavoro, tra cui il controllo delle condizioni ambientali (illuminazione, temperatura, rumore, qualità dell'aria) e la capacità di regolare apparecchiature, strumenti che sono in grado di soddisfare le esigenze individuali (ad esempio, sedie regolabili in altezza, strumenti regolabili e arrangiamenti personalizzabili). I ricercatori suggeriscono diverse ragioni per questi vantaggi poiché questi accorgimenti permettono di incontrare i bisogni lavorativi, diversi per ciascuno. Ciò aumenta il senso di appagamento, la percezione di controllo da parte del lavoratore.

⁵³ Carnevale, D. G, & Rios, J. M. (1995). *How employees assess the quality of physical work settings*. Public Productivity & Management Review, 18, 221–231.

| PERSONALIZZAZIONE | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Effetti desiderati</i> | <i>Effetti indesiderati</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Permette al lavoratore di distinguersi e di creare una propria autonomia • Le società che lo permettono hanno un tasso di turnover inferiore alle altre e un grado di soddisfazione interna mediamente alto • Aumenta il <i>commitment</i> verso l'organizzazione, progetto, luogo • Aumenta relax tra i lavoratori • Presenza di <i>status symbol</i> (diplomi) aiuta a identificare un ruolo, obiettivo • Presenza di <i>authority symbol</i> (bandiere) tende ad un maggior livello di gerarchia, di definizione dei ruoli • Presenza di <i>empathic symbol</i> (piante) aumenta considerazione e piacevolezza nell'ambiente lavorativo • Presenza <i>rewards symbol</i> (premi) aumenta il grado di legittimazione ed identità interna | <ul style="list-style-type: none"> • Conversazioni non professionali • Ambienti disordinati danno negativi segnali di benvenuto verso l'esterno • Tali simboli rischiano di creare ruoli e che quei ruoli generino comportamenti discordanti da quelli previsti dall'azienda • Si vengono a creare tratti troppo stravaganti • Si verifica il cosiddetto "effetto prigioniera", quasi che la personalizzazione porti a rintanarsi nel proprio luogo protetto e quindi a chiudersi |

Secondo la definizione la personalizzazione è vista come "la decorazione deliberata o la modifica di un ambiente da parte dei suoi occupanti per riflettere le loro identità"⁵⁴.

La personalizzazione può aiutare i dipendenti ad affermare la distinzione, ovvero dimostrare che appartengono a un gruppo sociale distinto o che possiedono interessi, conoscenze o abilità

⁵⁴ Sommer, R. (1974). *Tight spaces: Hard architecture and how to humanize it*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

distintive. Gli esseri umani hanno dimostrato di possedere una forte necessità di unicità⁵⁵ o necessità di differenziazione che li motivano ad affermare il loro carattere distintivo nelle situazioni sociali.

Di conseguenza, non sorprende che gli individui vorrebbero affermare identità e tratti distintivi anche nell'ambiente di lavoro. Almeno in alcuni casi, tali affermazioni sono state dimostrate efficaci nella personalizzazione degli uffici.

Molti altri hanno riferito che il loro ambiente personalizzato li ha aiutati a rilassarsi e affrontare lo stress. Infine, i ricercatori hanno scoperto che la personalizzazione e la visualizzazione di simboli possono aumentare l'attaccamento e l'impegno organizzativo dei dipendenti⁵⁶.

| AMBIENTE NATURALE | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Effetti desiderati</i> | <i>Effetti indesiderati</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Miglior percezione dall'esterno • Riduce il bisogno di compensare con immagini fotografie che rimandino ad ambienti fuori dal lavoro | <ul style="list-style-type: none"> • Aumenta ostilità e depressione per chi lavora su obiettivi difficili • Calma provoca rilassatezza, quali risultati |

La natura in un ambiente di lavoro include la temperatura, l'illuminazione, la qualità dell'aria, l'aroma, gli stimoli visivi e i suoni. Gli ambienti che imitano la natura - cioè quello che richiamiamo ambienti naturali (ad esempio, luce naturale, materiali naturali come il legno in arredamento, la presenza di piante in l'area di lavoro, i colori naturali e riferimenti artistici alla natura) provocano generalmente risposte positive emotive e cognitive da parte dei lavoratori che le vivono.

Tuttavia, a causa dell'ampia varietà delle preferenze e delle sensibilità individuali, degli elementi naturali influenzano negativamente la performance di un individuo nel posto di lavoro. Ciò accade ad esempio quando il senso di rilassamento pregiudica lo svolgimento di un'azione routinaria o se

⁵⁵ Snyder, C. R., & Fromkin, H. C. (1980). *Uniqueness: The human pursuit of difference*. New York: Plenum

⁵⁶ Hess, J. A. (1993). *Assimilating newcomers into an organization: A cultural perspective*. *Journal of Applied Communication*, 21, 189–210

una pianta o un altro elemento naturale viene visto come un espediente per alleviare la situazione lavorativa che logora e stanca chi è coinvolto in un lavoro analitico⁵⁷.

2.2.2 Physical Layout come strumento aziendale

Un'azienda *smart* concepisce l'ambiente lavorativo come un strumento di business.

Un ufficio riflette e rinforza i valori cardini dell'azienda, attraverso la disposizione dei vari team e funzioni accompagnandoli ad elementi che definiscono ed esaltano la cultura e i valori dell'azienda.

Un open space quindi per esempio rispecchia l'apertura che un'azienda dimostra verso valori come la collaborazione e il dialogo. Allo stesso modo gli individui richiedono che vi sia un ambiente calmo dove poter lavorare e concentrarsi. Possiamo affermare che collaborazione e la calma sono i due estremi di un continuum che si verifica ogni giorno nell'azienda. Questi due estremi sono presenti nel comportamento di ciascun lavoratore in misura diversa. Per verificare quale sia lo scenario migliore occorre identificare gli schemi comportamentali e i micro-momenti nel lavoro quotidiano e quale sia la combinazione di questi due elementi con i diversi attributi che costituiscono lo spazio. In questo senso è stato proposto uno schema: il cosiddetto *Collaboration and Quiet index*, sviluppato da alcuni ricercatori di Harvard⁵⁸, che permette di identificare quale sia l'auspicato modello di lavoro nell'azienda prima che questa si impegni in un progetto di *office layout design*.

⁵⁷ Wollin, D. D., & Montagne, M. (1981). *College classroom environment. Effects of sterility versus amiability on student and teacher performance*. Environment and Behavior, 13, 707–716.

⁵⁸ Bacevice P. Burow L. Triebner M., *7 Factors of Great Office Design*. Harvard Business review maggio 2016

7 Attributes of Workspaces

Use this continuum to identify your company's desired way of working before embarking on an office design project.

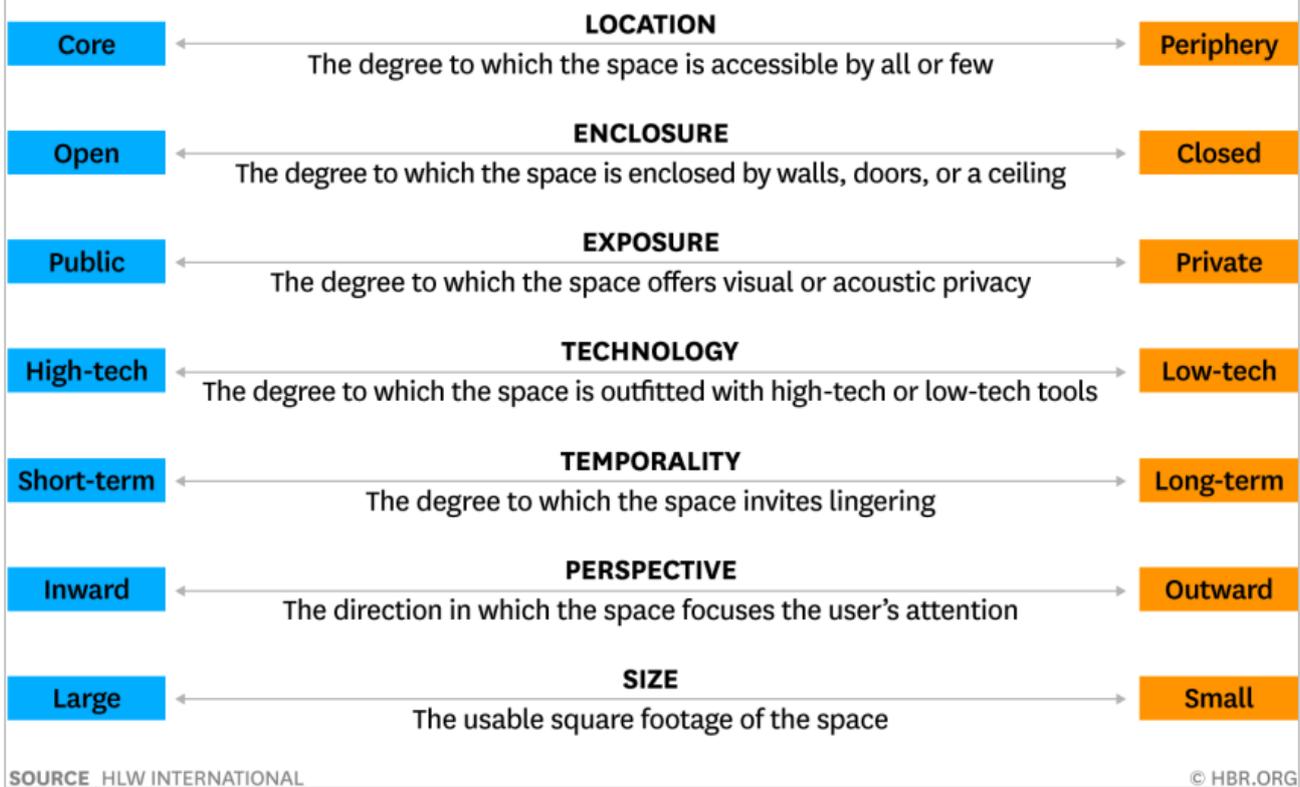


Figura 7 Collaboration and Quiet index

Questo schema è stato ideato esattamente per far sì che venga usato tra membri nel team nel momento in cui si decide di iniziare un percorso atto all'implementazione dello Smart Working nei locali di un ufficio. Il metodo prevede di individuare un'azione che viene svolta regolarmente, una riunione settimanale per esempio, e chiedere ai componenti dell'ufficio se preferiscono che questa sia tenuta in una stanza a richiesta o vicino a dove il personale è uso trovarsi abitualmente, o ancora se preferiscono un'area vicina alle proprie postazioni o lontana da dove sono soliti incontrare altri lavoratori.

Questo processo va svolto per tutti i sette attributi che compaiono nell'indice:

- Location: il grado in cui uno spazio è accessibile
- Enclosure: il grado in cui lo spazio è delimitato da muri, porte e soffitti
- Exclosure: il grado di privacy visuale ed acustica nello spazio fisico
- Technology: quanto l'ambiente è equipaggiato a livello tecnologico

- Temporality: il grado in cui lo spazio invita a restare dove si è
- Perspective: indica la direzione in cui lo spazio attira l'attenzione del lavoratore
- Size: la quantità di spazio calpestabile

Attraverso questi indicatori si può ottenere una fotografia dello stato in cui si trovano i locali in cui si intende sviluppare un layout intelligente.

Questi indicatori insieme ai trade-off visti in precedenza sicuramente offrono un ampio spettro di elementi finalizzati alla costruzione di uno spazio per lo Smart Working. Gli strumenti tecnologici, gli elementi fisici, naturali e personali insieme hanno una grossa valenza per quanto riguarda la scelta di come creare uno spazio lavorativo.

A livello strategico ci sono da considerare infine le leve che ci permettono di sfruttare il Physical layout come stimolo per una migliore resa dell'azienda. A questo proposito è utile citare il lavoro dell'Osservatorio del Politecnico di Milano secondo cui nelle organizzazioni prevalgono ancora spazi tradizionali come sale riunioni (ampiamente diffuse nell'85% dei casi), Open Space (78%) e uffici singoli (52%) mentre spazi più innovativi come *phone booth* e soprattutto *concentration room* sono ancora poco considerate e sviluppate nel contesto aziendale.

Un margine di successo è garantito dalla modalità in cui si fanno proprie le leve strategico-progettuali, che in particolare prendono in considerazione la giusta combinazione tra flessibilità ed utilizzo di tecnologie:

- *Flexibility*: Estensione e varietà degli spazi devono essere accompagnati dalla capacità di adattabilità dei locali di questi ultimi e prevedere dei cambiamenti nel lungo periodo. Si pensa alla riconfigurabilità, alla modularità e fungibilità dei luoghi di lavoro. Non si deve incorre nel rischio dell'iper-specializzazione degli spazi che renderebbe un insieme di spazi poco convertibili e di fatto poco usati.
- *Technology*: La previsione dell'utilizzo della tecnologia appare chiaro e obbligatorio. In questo senso vanno intesi ad esempio la dotazione Wi-fi estesa anche all'esterno per garantire un accesso illimitato alla rete, schermi *touch screen* e *smart printing* a supporto del lavoro quotidiano.
- *Acoustic Intelligence*: L'acustica è un elemento spesso trascurato in fase di progettazione degli spazi ma che, invece, ha un impatto significativo sulla loro utilizzabilità e sulla

produttività delle persone. I possibili interventi progettuali che consentono di migliorare la qualità acustica degli spazi fisici possono riassumersi in tre principali espedienti. *Absorb*, ovvero elementi che assorbono il rumore come ad esempio dei pannelli. *Block* come barriere che impediscono l'emanazione diretta del suono. Infine, *Cover* ovvero elementi che mascherino e rendano innocui dei rumori.

- *Building Automation*: Le aziende prevedono soluzioni di automazione per la gestione di suoni, luci sia in relazione all'ambiente interno che esterno. Queste modalità che garantiscono più libertà di scelta ai propri collaboratori permettono alle aziende di risparmiare e di rendere più confortevoli gli spazi.
- *Wellness Service*: Aspetto importante nell'analisi dell'ambiente di lavoro sono tutti quegli spazi/servizi pensati per fornire un valore aggiunto alle persone che vivono la quotidianità lavorativa. In questo senso la sezione successiva sarà esplicativa in questo senso.

2.2.3 Il Benessere nel Physical Layout

Un driver imprescindibile nella pianificazione di un ambiente lavorativo è il Benessere degli utenti che lo popolano. Gli spazi fisici vengono disegnati tenendo sempre presente questo aspetto. L'approccio direzionale-funzionale come abbiamo visto è chiaramente superato. Infatti non viene più fornita la postazione con gli strumenti per lavorare e un perimetro dentro il quale svolgere le proprie mansioni, bensì un luogo di lavoro distribuito dove ognuno possa trovare la sua collocazione a seconda delle proprie esigenze. Questo trend è guidato da un approccio decisamente incentrato sull'individuo, che ha quindi capovolto la mentalità precedente.

3.1 L'evoluzione dal concetto di Salute a quello di Benessere

Vi è in atto un superamento e relativa sostituzione del concetto di Salute del lavoratore con quello di Benessere. Gli stretti parametri⁵⁹ legislativi a riguardo individuano i rischi connessi al lavoro nelle sedi organizzative specialmente in questi punti:

- Stabilità e Solidità dei materiali

⁵⁹ *Testo Unico della Sicurezza*, Decreto legislativo 81/08 9 aprile 2008 81/08

- Realizzazione di Pavimenti, muri, soffitti, finestre
- predisposizione delle vie di fuga ed emergenza
- Dimensione di porte e scale
- Clima salubre
- Strumenti personalizzabili ed ergonomici

La Salute viene normalmente rappresentata come un'appendice del più vasto concetto di Sicurezza ed appare chiaro, anche dai punti citati sopra, come questa concezione sia stata superata dal tempo e ora si parli apertamente di Benessere, che include, oltre alle condizioni da poco affrontate, diverse nuove fasi. Prevedere ad esempio aree relax appositamente create, un'attenzione al *work-life balance*, un coinvolgimento costante nelle scelte interne, una cultura più aperta e tecnologie abilitanti che facilitano i compiti quotidiani. Il concetto di Benessere è dunque molto più inclusivo e vasto del precedente.

Separate dai programmi di Benessere, le iniziative su Salute e Sicurezza hanno affrontato la salute fisica riducendo al minimo i rischi di esposizione a sostanze chimiche e materiali pericolosi attraverso standard come la certificazione LEED⁶⁰ ad esempio. Sono stati sviluppati standard ergonomici per ridurre il rischio di ferite muscolo-scheletriche nei lavoratori in ufficio. Tuttavia, questi diversi programmi non riescono ad affrontare in maniera completa i bisogni dell'individuo-lavoratore che includono sia la salute fisica che la salute mentale e la condizione sociale. Non a caso attraverso l'importanza che gli viene conferita all'interno del mondo dello Smart Working ha fatto sì che il Benessere divenisse un elemento fondamentale e fondante del momento di progettazione degli spazi fisici. Non si potrebbe dire completo un programma di Smart Working ed in particolare della sua leva di Physical Layout senza il doveroso ruolo guida rivestito da questo concetto.

Il Benessere viene definito come l'equilibrio tra le risorse psicologiche, fisiche e sociali di una persona e le circostanze e le sfide esterne⁶¹, e nello specifico nel mondo del lavoro l'attenzione viene posta sul *work-life balance* e nei rapporti che l'individuo ha con i propri colleghi.

L'attenzione al benessere rappresenta un passaggio da un approccio "spazio-centrico" ad un approccio "centrato sulle persone" nel design dell'ufficio. Il design spaziale tradizionale offre spazi basati su processi di lavoro e requisiti funzionali che sono stati progettati direttamente per i migliori

⁶⁰ U.S. Business Green Council, consultabile presso: <https://new.usgbc.org/leed>

⁶¹ Dodge R. *The challenge of defining Wellbeing*. Journal of Wellbeing Vo. 2 No 3 2012

interessi dell'organizzazione, i quali evidentemente guidano le prestazioni dei dipendenti. Il design centrato sull'individuo mette invece le persone al centro del processo di progettazione, con risultati relativi alla qualità della vita, come ad esempio lo stress ridotto. Naturalmente, l'ipotesi è che migliorando la qualità della vita, i problemi tradizionali aziendali, come l'impegno e le prestazioni, siano influenzati positivamente.

Un "senso di controllo" è stato identificato come un concetto importante in relazione alla gestione di fattori esterni e quindi critico per il benessere personale.

3.2 Benessere e co-design

Uno studio⁶² che ha analizzato la relazione tra gli edifici, gli elementi sociali e personali di un'azienda e i livelli di confort percepiti dal lavoratore è giunto ad un risultato interessante. Infatti secondo questi studiosi ciò che agisce maggiormente sul livello di stress e sulla salute di un individuo non sono fattori sociali, bensì ambientali. Ciò che va dunque sottolineato è che debbano essere considerate entrambe le dimensioni, quella sociale tanto quella ambientale, spesso sottovalutata a favore della prima.

Numerosi fattori aumentano i livelli di stress e devono essere monitorati in fase di progettazione dei luoghi di lavoro:

- La mancanza di controllo sul processo di lavoro e sullo spazio di lavoro
- Gli spazi chiusi e poco illuminati
- Il rumore
- Le interruzioni della concentrazione

Di seguito intendiamo riportare schematicamente gli elementi che occorre monitorare nel momento in cui il Benessere viene inglobato nella strategia degli spazi fisici dell'azienda.

- *Aumentare la disponibilità del controllo degli utenti sullo spazio di lavoro*

⁶² Bluysen, P.M., Aries, M., & van Dommelen, P.V., 'Comfort of workers in office buildings: The European HOPE project', Building and Environment, Vol. 46, No. 1, 2011, pp. 280-288.

Il controllo ambientale significa innanzitutto fornire alle persone la possibilità di incidere sulla progettazione del luogo di lavoro, degli arredi oltre che della tecnologia, in contrasto con la limitazione dello spazio o con politiche organizzative direzionali⁶³.

- *Illuminazione auto-gestita*

L'individuo può controllare la luminosità e la posizione della sorgente luminosa

- *Garantire la flessibilità e modularità del posto di lavoro*

Attraverso arredi regolabili: scrivanie, display o scaffalature.

- *Creare una serie di spazi interattivi individuali*

Garantire al lavoratore la scelta, anche collettiva, di scegliere la dimensione, il tipo dell'arredamento e della tecnologia per le loro esigenze.

- *Introdurre elementi della natura nell'area di lavoro*

Il concetto di biofilia suggerisce che gli esseri umani hanno un bisogno biologico di connettersi con la natura a livello fisico, mentale e sociale; questi accorgimenti possono influire sul benessere personale, sulla produttività e sulle relazioni sociali. Coloro che lavorano in ambienti che incorporano elementi dell'ambiente naturale, come la luce del giorno e le vedute esterne, riportano un livello di benessere superiore del 15% rispetto a coloro che lavorano in ambienti privi di riferimenti alla natura⁶⁴.

- *Incorporare la luce naturale nell'ambiente generale dell'ufficio*

Uno dei ruoli fondamentali dell'illuminazione consiste nel permettere alle persone di vedere e eseguire un'attività in modo sicuro e confortevole. Permettere la lettura senza causare stanchezza, mal di testa. La luce influenza la percezione che l'individuo ha dello spazio e dei suoi occupanti.

A seconda di ciò che l'attività richiede, l'illuminazione può essere utilizzata per creare spazi più luminosi e aperti, più intimi o accoglienti. La luce ha anche un potente impatto sulla mente e sul

⁶³ Gilbert V. Kiss S. Nagy G. O'Neill M. *Workplace Design for Wellbeing* 2015 Haworth, Inc

⁶⁴ Human Spaces. *The Global Impact of Biophilic Design in the Workplace*, 2014. Consultabile presso: <http://humanspaces.com/wp-content/uploads/2014/10/Global-Human-Spaces-report-2015-US-FINAL.pdf>

corpo, che in ultima analisi influenzano la qualità del sonno, dell'energia personale, dell'umore e della produttività.

- *Ridurre le distrazioni causate da rumore*

La ricerca mostra che i suoni provenienti dalla natura, come il canto degli uccelli o l'acqua, promuovono un recupero più rapido da compiti stressanti rispetto ai rumori del traffico e dell'ambiente fisico circostante, come le apparecchiature di climatizzazione⁶⁵. Ulteriori studi suggeriscono che usare suoni piacevoli da ambienti naturali potrebbe ridurre lo stress dei dipendenti e aumentare la produttività dei lavoratori⁶⁶.

Le distrazioni di rumore, tuttavia, presentano sfide che possono essere affrontate sia attraverso la progettazione che con le *policies* aziendali. In questo caso infatti occorre misurare e gestire le densità del rumore e l'acustica dello spazio-lavoro tenendo in considerazione le diverse sensibilità dei lavoratori. Infine bisogna individuare e comunicare e delimitare chiaramente gli spazi di rottura, come ad esempio l'area relax o la coffee-house da spazi dedicati all'assoluta concentrazione.

- *Applicare principi ergonomici in tutti gli spazi*

Seguendo un metodo incentrato sul lavoratore il responsabile della progettazione dovrà prevedere di prevedere ed arredare sedute e salotti per facilitare posture sicure. Allo stesso modo i tavoli devono essere previsti regolabili in altezza e va studiata una varietà di aree di lavoro sia con sedute classiche sia mezza altezza.

Quando il benessere è concepito all'interno del processo di progettazione questo provoca in maniera continuativa dei benefici. Infatti le organizzazioni possono influenzare il comportamento dei dipendenti attraverso l'istruzione, la cultura aziendale e l'auto-progettazione del loro ambiente di lavoro. Quando queste attività sono massimizzate e coerentemente monitorate possono avere un effetto positivo sulla salute e il benessere degli individui.

⁶⁵ Alvarsson, J., Wiens, S. and Nilsson, M. *Stress Recovery during Exposure to Nature Sound and Environmental Noise*, National Center for Biotechnology Information, US National Library of Medicine, National Institute of Health, 2010. Consultabile presso: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2872309/>

⁶⁶ Jahncke, H. and Halin, N. Performance, fatigue and stress in open-plan offices: *The effects of noise and restoration on hearing impaired and normal hearing individuals*. *Noise and Health*, Vol. 14, Issue 60 (2012), pp. 260-272

A questo riguardo sta emergendo un fenomeno che non si può ancora definire un vero modello e che anzi funge da base per i diversi piani che le aziende hanno a disposizione per creare i propri spazi smart.

Il design partecipativo o il "*co-design*" è un campo crescente, fonte di dibattito per la sua forma ibrida che non ha ancora visto una formulazione definita. Questo vede i progettisti lavorare in collaborazione con gli utenti finali come partner per creare, progettare e / o produrre idee, spazi, prodotti, tecnologie e servizi⁶⁷.

Il design partecipativo crea la coesione sociale e arricchisce il capitale sociale. È destinato a portare a risultati più centrati sull'individuo e ad avere un valore intrinseco per i partecipanti che beneficiano di essere parte del processo.

Queste soluzioni divengono via via più imprescindibili poiché aumentano il cosiddetto senso di proprietà che il lavoratore percepisce⁶⁸. Questo ideale può essere anche definito come "senso di controllo" che enfatizza la vicinanza tra l'ambiente di lavoro e l'individuo che coadiuvato da coerenti politiche aziendali sente l'azienda come propria, garantendo una maggiore performance alla luce di una tale considerazione che gli viene rivolta.

Il controllo dell'ambiente sul posto di lavoro può manifestarsi in modi diversi:

- Controllo delle condizioni ambientali fisiche
- Scelta degli spazi di lavoro
- Libertà di riconfigurazione di uno spazio di lavoro
- Personalizzazione
- Partecipazione al processo di progettazione

Nel passaggio, di cui abbiamo già avuto modo di parlare, da ambienti "cellulari" a layout aperti la dimensione di privacy non può svanire, e a questo proposito per incentivare ed assicurare una sicurezza al proprio lavoratore vengono concesse dalle aziende varie forme di personalizzazione della propria scrivania, dove inserire dei segnali distintivi e unici.

⁶⁷ Gensler and the Helen Hamlyn Centre for Design at the Royal College of Art *Workplace & Wellbeing What aspects of workplace design are most important to people's wellbeing?* 2017

⁶⁸ Ramirez, R. '*Meditation*' on Meaningful Participation. *The Journal of Community Informatics*. Consultabile presso: <http://ci-journal.net/index.php/ciej/article/view/390/424>

L'equilibrio tra il nuovo trend di *hot-desking* e la necessità di una propria privacy, di una propria territorialità è al centro del dibattito del design partecipativo. Ciaramella e Tagliaro⁶⁹ nel loro studio sulla percezione degli spazi lavorativi da parte degli utenti-lavoratori enfatizzano a tal proposito l'importanza che in questo caso riveste un'accurata e periodica valutazione *post-occupancy* di cui devono farsi carico i Dipartimenti di Real Estate o dell'Amministrazione coordinati con il lavoro svolto dalle Risorse Umane.

In definitiva un edificio *intelligente* è quello che si collega con successo ai propri occupanti, in grado di adattarsi in base alle loro mutevoli esigenze. Quest'intelligenza deriva dalla capacità in cui si sostiene l'attività umana e sociale quotidianamente. Da una parte dipende dalla disponibilità tecnologica messa a servizio dei fruitori-lavoratori e dalle installazioni architettoniche collegate. D'altra parte, dipende dalla struttura organizzativa e dalle intenzioni manageriali. Utilizzando un approccio orientato agli utenti, i dipendenti si sentono più impegnati e il loro contributo può far funzionare meglio gli edifici. Solo attraverso questo tipo di atteggiamenti accadrà che un edificio che ospita degli uffici divenga un elemento che consolida e rafforza il benessere dei singoli. Come abbiamo già avuto modo di dire, un edificio in sé non ha caratteristiche vincenti a priori. Sta al management anticipare i bisogni e farsi portatore di una mentalità vincente condivisa.

⁶⁹ Ciaramella A. Tagliaro c. *How to Manage Corporate Real Estate and EndUsers Engagement into Smart Workplace Change Strategies: A Case Study*. Politecnico di Milano, 2016

2.3 I Modelli Teorici

Nella sezione finale di questo capitolo si intende dare notizia dei più importanti modelli che sono emersi nello studiare il Physical layout come parte della strategia di Smart Working. Non vi è un modello che prevale su gli altri e specialmente la materia che si occupa di spazi lavorativi in chiave di performance e benessere dei dipendenti ha recentemente conosciuto uno sviluppo. Ci è facile comprendere che come lo Smart Working sta ricevendo sempre più attenzione dal mondo accademico lo stesso si può dire, e in maniera minore, per il design strategico degli ambienti.

Una volta che si sono studiate le forme di questi spazi e dopo aver avuto modo di guardare agli approcci pratici ci soffermiamo ora sulle classificazioni, i modelli e gli indicatori proposti dagli studiosi. Ognuno di questi modelli è caratteristico per sottolineare un determinato aspetto del Physical layout:

- Creatività
- Innovazione
- Privacy
- Maturità

3.1 Activity Based Working di Myerson

Myerson⁷⁰ crea un modello basato sulla *multifunctionality* dell'ambiente di lavoro e identifica i quattro elementi che garantiscono il successo di un layout fisico, prendendo le mosse dalle "Quattro C" identificate da Cook e già analizzate nel primo capitolo di questa trattazione. L'obiettivo dell'azienda è di saper utilizzare con successo le quattro leve di Cook. Il modello rappresenta un punto avanzato e condiviso nella ricerca sul Physical Layout ed è una base per i seguenti modelli.

- *Concentrazione*: Il luogo di lavoro deve favorire un clima disteso e calmo dove siano presenti ambienti silenziosi, posizionati lontano da luoghi rumorosi e da fonti di distrazione (es. *concentration room*)

⁷⁰ Myerson J. Richard A. *New Demographics, New Workspace: Office Design for Changing Workforce*. Gower 2010

- *Collaborazione*: Un obiettivo dell'azienda deve essere costantemente la creazione di Conoscenza attraverso una distribuzione non filtrata di informazioni. Si prevede l'utilizzo di ambienti con spazio sufficiente per condividere documenti e un'adeguata attrezzatura a supporto della collaborazione a distanza (meeting room formali e informali)
- *Comunicazione*: Le informazioni, i dati e la conoscenza devono essere trasmessi. Si creano dunque spazi in grado di assicurare un elevato isolamento acustico e grado di confidenzialità, da utilizzare quando è necessario trattare tematiche riservate e sensibili. Devono inoltre possedere una dotazione tecnologica che permetta di integrare comunicazione fisica e virtuale (es. *phone booth*);
- *Contemplazione*: Devono essere concepiti ambienti *out of the box* silenziosi che consentono attività di pensiero creativo individuale o di gruppo ma che permettano anche di recuperare le energie psicofisiche. Gli ambienti devono favorire occasioni di incontro a carattere sociale tra i membri dell'organizzazione.



Figura 8 4 C

3.2 Modello di Harrison, tra privacy ed accessibilità

Secondo l'impostazione di questo modello⁷¹ gli spazi si distinguono l'uno dall'altro per la diversa misura in cui sono accessibili e in cui permettono al lavoratore di avere uno spazio privato. Rispetto al modello precedente questo è meno strutturato e garantisce una visuale delimitata e determinata dello spazio fisico nel luogo di lavoro. I tre tipi di luogo individuati dall'autore sono:

⁷¹ Harrison A. Wheeler P. Whitehead C. *The Distributed Workplace*. Spon Press 2004

- *Pubblici*: che rappresentano spazi dedicati a intervalli limitati di tempo utilizzati per interazioni informali e condivisione di idee e documenti;
- *Privilegiati*: che prevedono una certa continuità nel tempo e sono spazi utilizzati per il lavoro in team o per momenti di concentrazione individuale;
- *Privati*: che si riferiscono a spazi dedicati al lavoro in team e individuale con un' enfasi maggiore rivolta alla privacy.

Gli spazi si distinguono in questo modello del 2004 per un' attenzione marcata nei confronti dell'individuo che lavora e vive nel contesto lavorativo. L'attenzione è chiara e si rispecchia nell' enfasi data nei confronti della *privacy*, un concetto che nello Smart Working ha ceduto in parte all'ideale di disponibilità permanente e valutazione continua.

3.3 Il modello di Taher e la creatività

Il focus di questo terzo modello⁷² è sulla creatività che si genera in un ambiente di lavoro quando questo segue determinati elementi che elencheremo qui sotto. L' assunto di base viene fornito a sua volta da Haner⁷³ secondo cui la parte fisica dell'ambiente organizzativo, attraverso la struttura che viene scelta, può influenzare gli individui e i gruppi nei loro processi di creazione ed innovazione.

I quattro elementi-leva su cui si fonda questo modello sono i seguenti:

- *Inspiration*: La frequenza delle interazioni tra individui è cruciale nel successo dei progetti aziendali. Queste interazioni però dipendono in maniera sostanziale dalla distanza fisica tra i protagonisti di una comunicazione. Più sarà breve la distanza e meno saranno i *territorial offices* più sarà possibile garantire la *cross-pollination of ideas*⁷⁴

⁷² Taher R. *Organizational creativity through space design*. 2008 International Center for Studies in Creativity Buffalo State College

⁷³ Haner, U. E., (2005). *Spaces for creativity and innovation in two established organizations*. *Creativity and Innovation Management*. 14 (3), 288 – 298

⁷⁴ Zelinsky, M. (2004) *The Inspired Workplace: Design for Creativity and Production*, Rockport Publishers Inc, USA.

- *Information & Interaction*: L'interazione sociale tra membri dei team incoraggia la condivisione di idee ed una migliore coordinazione delle attività lavorative.
- *Imagination*: Il bisogno di spazi fisici come facilitatori e come livelli di una nuova modalità di lavorare e garantire ampio spazio all'immaginazione e alla creatività.
- *Innovation*: La disponibilità di risorse, di stimoli, sia visuali che tecnologici collegati ad un'adeguata ed intensa attività cultura e sociale diviene una fonte di ispirazione.

3.4 Physical Layout come Innovazione, il modello di Oksanen e Stahle

Il Physical Layout è uno strumento, è un servizio per l'azienda. Questa ha a disposizione un mezzo per sostenere l'innovazione tra i propri membri. Questo è quello che asseriscono Oksanen e Stahle⁷⁵ che hanno creato un modello che ha come obiettivo quello di far emergere la carica innovatrice insita nell'ambiente di lavoro visto come fonte di arricchimento ed appunto innovazione.

I risultati di questa ricerca individuano e rinforzano l'idea di Innovazione nell'azienda e ne chiariscono i cinque attributi fondamentali. Gli spazi innovativi sono identificati da:

- *Collaboration enabling*
- *Modifiability*
- *Smartness*
- *Attractiveness*
- *Value reflecting*

Collaboration enabling - Uno spazio che consente la collaborazione è un risultato fondamentale raggiunto dal management in quanto l'innovazione e la creatività sono ampiamente riconosciuti come processi collaborativi. La collaborazione feconda permette alle persone di condividere le

⁷⁵Oksanen K., Ståhle P., (2013) "Physical environment as a source for innovation: investigating the attributes of innovative space", Journal of Knowledge Management, Vol. 17 Issue: 6, pp.815-827

conoscenze e le esperienze, ad esempio attraverso spazi condivisi in cui i membri della comunità lavorano uno accanto all'altro, al contrario di stanze separate e comunicazioni formali.

Modificabilità - Proprio come l'innovazione richiede un pensiero flessibile allo stesso modo gli spazi innovativi richiedono un design flessibile. Ciò include opzioni per cambiare l'illuminazione, i posti a sedere e persino le stanze all'interno di uno spazio (come avremo modo di osservare nel prossimo capitolo), nonché la possibilità di utilizzare lo stesso spazio per scopi molto diversi. Spazi diversi e flessibili permettono a coloro che provengono ad esempio da un diverso background di convergere in un unico luogo e interagire attraverso gruppi di lavoro, di apprendimento interdisciplinari e inter-organizzativi.

Smartness – Disegnati e concepiti in gran parte sulla tecnologia, gli spazi intelligenti sono abilitati ad una collaborazione tra oggetti e sistemi, nonché all'interazione costante tra diversi utenti. La previsione e la disponibilità di tale tecnologia in spazi innovativi supporta a sua volta l'innovazione.

Value Reflecting – Lo spazio è intriso di simboli e, se utilizzati con saggezza, ad esempio attraverso l'arte o espedienti visuali, lo spazio può avere ampie ripercussioni psico-sociali sui lavoratori che sono a contatto con queste immagini in maniera chiaramente continua. I valori di innovazione comprendono apertura, sostenibilità e collaborazione e si è scoperto che gli spazi innovativi sono specchio questi valori.

Attrattività - Un intervistato nello studio dei due ricercatori ha affermato "lo spazio interessante attrae persone interessanti". Gli spazi per essere attraenti devono pure dimostrarsi sani, sicuri e confortevoli. Lo spazio così descritto è uno strumento di *talent retention* nonché il primo segnale e stimolo che l'azienda si premura di dare ai propri ospiti. Inoltre, il termine "attraente" si riferisce sia allo spazio interno (ergonomia, interior design) così come a ciò che lo circonda e lo determina.

3. I TREND ATTUALI, I CASI AZIENDALI ED ANALISI COMPLESSIVA DEL PHYSICAL LAYOUT

Nel capitolo finale che compone questa tesi è nostro proposito valutare i principali punti emersi nel corso della trattazione accompagnandoli ad una presentazione di casi esemplari di aziende smart. L'attenzione verrà quindi posta specialmente su come le aziende, italiane e non, hanno deciso di creare i propri spazi lavorativi per inseguire una logica di Smart Working. Riteniamo infatti la leva del Physical Layout come l'elemento sicuramente più tangibile e visibile delle politiche di lavoro intelligente poste in essere dalle aziende in questi ultimi anni.

Finora il presente lavoro ha affrontato in maniera teorica i più importanti punti che permettono alle aziende di migliorare le proprie performance e ai propri dipendenti di raggiungere un più alto livello di benessere psico-fisico. Ora invece analizzeremo i principali trend che emergono dall'esperienza quotidiana delle imprese che hanno deciso di dotarsi di spazi lavorativi nuovi e innovativi.

Nel fare questo abbiamo avuto modo di raccogliere interviste date a quotidiani o tramite interventi presenti sul web da parte in particolar modo di Responsabili del Dipartimento di Risorse Umane e di Real Estate delle aziende che abbiamo ritenuto esemplari e paradigmatiche.

I protagonisti di questo tipo di cambiamento sono organizzazioni che nella grandissima parte sono già altamente strutturate ed hanno una presenza vasta nei paesi sviluppati. Le Piccole e Medie Imprese come abbiamo già avuto modo di constatare hanno un livello di utilizzo di pratiche manageriali di Smart Working piuttosto basse; questo influisce negativamente a sua volta sulle percentuali di attenzione che queste aziende danno all'aspetto del Physical Layout.

L'attenzione verso aziende multinazionali è data dal fatto che queste ci permettono di analizzarne la replicabilità degli spazi e delle soluzioni in diversi luoghi del mondo. Come avremo infatti modo di osservare lo spazio fisico aziendale è un forte indicatore della cultura di una società, la quale può comunicare la propria idea di business e la propria mentalità attraverso ad esempio colori e simboli in diverse sedi dislocate in molteplici luoghi.

Le aziende hanno bisogni e obiettivi peculiari e questo ci impedisce di avere una visione uniforme dell'utilizzo del Physical Layout nelle diverse organizzazioni che vengono studiate. Tanto i progetti quanto l'applicazione pratica divergono in maniera significativa da un'azienda ad un'altra.

Ciò non toglie che vi siano alcuni fattori comuni che occorre sottolineare e che ci permettono di individuare dei trend e dei comportamenti sia da parte dell'individuo lavoratore sia da parte del management.

3.1 Come le aziende stanno affrontando il cambiamento dei loro spazi

1.1 La Corporate Wellness

In un'ottica generale che include anche il Physical Layout le aziende si sono dotate di politiche di *Corporate Wellness* atte a creare un miglior clima ambientale nelle proprie sedi⁷⁶. Questo approccio è sia parte dell'ideale di Smart Working e sia un riscontro pratico delle nozioni riguardanti il Physical Layout che abbiamo avuto modo precedentemente di affrontare.

Porre attenzione al benessere del proprio collaboratore significa allo stesso modo interessarsi a come il luogo di ufficio si presenta e quali caratteristiche sono migliorabili. Le aziende per fare la differenza cominciano questi piani strategici per aumentare il benessere degli individui attraverso un miglioramento della fornitura degli uffici dell'ufficio, sedie e scrivanie ergonomiche e regolabili, una giusta ubicazione dei propri device e un micro-clima calibrato e monitorato. Ancora, i responsabili di queste pratiche si fanno carico dell'attenuamento dei rumori attraverso l'utilizzo di materiali assorbenti e di una giusta regolazione delle luci. Il compito è molto vasto, infatti all'interno di queste azioni sono previsti anche programmi di educazione alimentare e monitoraggio continuo della qualità nelle mense.

In Italia, tra il 2005 e il 2008, alcune aziende tra cui Philips, Ferrari, Vodafone, Nike Italia, Tetrapak hanno realizzato programmi orientati al *Corporate Wellness*.

La misura all'epoca più utilizzata era l'apertura di una palestra dove i dipendenti potessero esercitarsi. L'inserimento di questa zona vede un cambiamento verso una duplice direzione. Innanzitutto questo passaggio annuncia un nuovo modo di confrontarsi con gli spazi stessi, per cui i lavoratori non hanno più bisogno di uscire dall'azienda per poter soddisfare i propri bisogni. In secondo luogo inoltre questo cambiamento anticipa quello step evolutivo del Physical Layout che

⁷⁶ Vergano J.M. "La corporate wellness trasforma i rischi in stimoli produttivi" ILSOLE24, 28 giugno 2010

possiamo definire *Living Workplace*⁷⁷ dove gli uffici sono progettati per essere spazi confortevoli e che assomigliano in tutto ad un'abitazione.

Il benessere è quindi centrale nelle *policies* aziendali che si fanno carico di instaurare lo Smart Working e di conseguenza spazi idonei. Questo rappresenta un primo riscontro che si ha quando si studia questa materia. Il Benessere infatti è individuato come un punto di partenza e come un dato da verificare costantemente da parte del Dipartimento Risorse Umane, che proprio dagli spunti riguardante l'equilibrio dei collaboratori dell'aziende parte per definire quali misure e sistemi adottare.

A questo proposito, i piani di Corporate Wellness sono però l'anticamera, l'anticipazione di un disegno più ampio di Smart Working. Nello specifico quando si intende creare spazi che ricalchino i dettami del lavoro intelligente si va incontro ad una serie di scelte strategiche che il management coadiuvato dagli altri dipartimenti deve prendere.

3.2 Le realtà italiane del Physical Layout

Nello studio degli ambienti di lavoro pare ora un passo obbligato andare ad analizzare i casi italiani di aziende che si distinguono per un Physical Layout innovativo. Due sono i casi paradigmatici che intendiamo sviluppare. Il primo riguarda Technogym, un'azienda leader mondiale nella produzione di strumenti per il fitness. Il secondo caso invece investe Tetrapak, multinazionale svedese con un importante sede a Modena. Infine andremo ad analizzare da vicino una serie di imprese di diverse dimensioni i quali esempi possono portarci nuovi spunti e chiarire ancora meglio quali e quanti sono gli approcci nella pianificazione intelligente degli spazi fisici all'interno di un'azienda.

⁷⁷ Knight, C., Haslam, S. A. (2010), "Your Place or Mine? Organizational Identification and Comfort as Mediators of Relationships Between the Managerial Control of Workspace and Employees' Satisfaction and Well-being", *British Journal of Management*, 21(3), 717---735

2.1 Il Caso Technogym, il benessere come responsabilità Sociale

Technogym è un'azienda italiana con sede a Modena. È nata più di trent'anni fa dalla mente del suo fondatore ed attuale principale dirigente, Nerio Alessandri. L'azienda è leader mondiale nella produzione di ogni tipo di soluzione per il fitness ed ha un fatturato che supera i 500 milioni di euro⁷⁸. L'intenzione di studiare più da vicino questa realtà sta nel fatto che quest'azienda più di altre ha fatto suo un modo *smart* di agire e comportarsi con i propri *stakeholders*. L'attenzione al Benessere dei dipendenti, dei clienti e di un sempre più alto numero di interessati certifica una mentalità che ha pochi comuni sicuramente per quanto riguarda l'Italia. Ciò che in questa sede interessa sottolineare è la *compenetrazione* tra i valori dell'azienda e i risvolti pratici che questi hanno nell'ambiente e nel clima aziendale. L'ambizione a cambiare il mondo del Fitness prima e quello di creare i fondamenti del Wellness fanno in modo che gli artefici di questo cambiamento siano i primi a viverli nel proprio ufficio. La *mentalità* è un punto cardine dello Smart Working ed in questo senso Technogym può dirsi tra le aziende che di più hanno saputo creare una mentalità legata a valori solidi. Nel sito è possibile leggere quale sia il messaggio che l'azienda intende dare agli attori che compongono il suo business: *“La nostra Mission è aiutare le persone a vivere meglio promuovendo il Wellness, uno stile di vita che consente di raggiungere un benessere psico-fisico ottimale.”*

Nello specifico Wellness prende questi significati:

- energia e vitalità
- efficienza in ogni situazione
- star bene con se' stessi e con gli altri

Le energie in quest'azienda sono rivolte alla ricerca di soluzioni innovative e di ottima qualità per aiutare le persone a raggiungere e mantenere uno stile di vita che più rispecchi il Wellness. Quelle persone che vengono citate dall'azienda sono in primo luogo i dipendenti stessi.

Il recente allestimento della nuova sede centrale può dirci molto in questo senso. Sviluppato su un'area di 150mila metri quadri di cui 60mila coperti e immersa in un'area verde, il nuovo headquarter di Technogym può essere definita come “una fabbrica a misura d'uomo”, la struttura si distingue per le linee sinuose e per la grande articolazione di spazi e servizi: al suo interno, l'edificio accoglie gli stabilimenti produttivi, la sede dell'azienda, un centro wellness e palestra di ultima

⁷⁸ Dati consultabili presso: <http://corporate.technogym.com/it/technogym-crescita-fatturato-555-milioni-85-e-ebitda-100-milioni-15>

generazione, un centro convegni, una biblioteca e un ristorante con prodotti a chilometri zero. L'ufficio diviene una parte del tutto, l'edificio nella sua totalità permette al dipendente, primo fruitore, di mantenersi in forma, di leggere e di approfondire tematiche legate al Benessere.

Come si può evincere dai dati forniti l'azienda ha deciso di ricreare un ambiente lavorativo che rispecchiasse il proprio modello di business e la propria mentalità. L'ambizione ancora più grande è di aver dato vita a quella che viene definita ora *Wellness Valley*, ovvero l'area che delimita Cesena e la sua provincia come un luogo di riferimento e all'avanguardia per la cura e l'attenzione alla propria salute. Questo processo non si sarebbe avviato se prima l'azienda non avesse fornito agli occhi dei propri stakeholders un luogo fisico al centro di questa "valle" che fosse innovativo nelle forme e nelle soluzioni per i propri collaboratori.

Secondo le parole del fondatore risalenti a vent'anni fa⁷⁹ i benefici dell'attività fisica hanno influenze molto positive sull'ambiente di lavoro. I risultati aziendali vanno letti secondo quest'ottica, ovvero come frutto di prestazioni individuali e di gruppo su cui ha notevole influenza la soddisfazione o frustrazione provata dal collaboratore. Il bilanciamento tra stress e soddisfazione tanto quello vivere sano evitando ritmi esasperati sono alla base del pensiero di Alessandri. Citare ancora una volta il fondatore è voluto ai fini di questa ricerca: si ha infatti di fronte a sé un processo di compenetrazione tra la mentalità dell'azienda e gli spazi fisici della stessa. Il primo capitolo è stato utile a capire la portata che ha il cambiamento mentale nello Smart Working, il secondo a farci capire quanto il layout fisico sia una leva strategica di questa pratica manageriale. Technogym è perciò paradigmatica all'interno di un ragionamento che comprenda lo Smart Working, la mentalità del top management e i luoghi di lavoro. La professione di Wellness come obiettivo da raggiungere insieme ai propri clienti sulle macchine per gli esercizi fisici è la stessa che porta ad adottare sistemi di postura rivoluzionaria negli ambienti di ufficio e installazioni di accessori per l'esercizio fisico nei locali aziendali.

⁷⁹ Estratto del discorso di Nerio Alessandri al Convegno Internazionale Pio Manzù "Il benessere psico-fisico: l'economia del futuro" Rimini, ottobre 1998



Figura 9 Installazioni per l'attività fisica, sede di Cesena

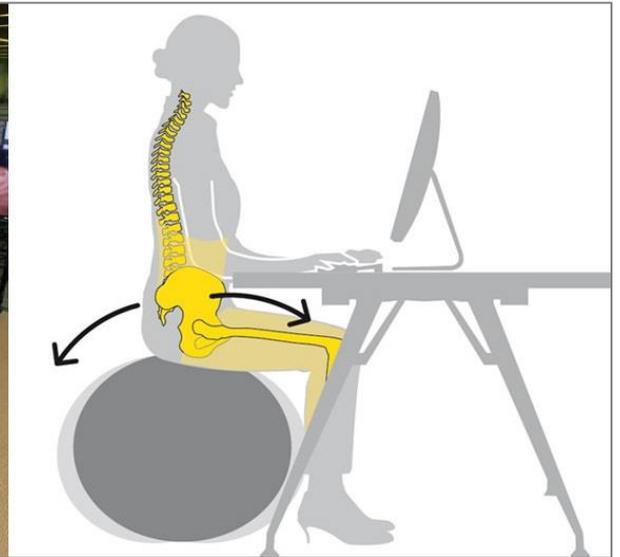


Figura 10 Meeting room allestite con Wellness Ball, sede di Cesena. Disegno tecnico di postura

Come si evince dalle immagini qui riportate gli spazi di lavoro divengono luoghi di fruizione “pratica” dei valori aziendali. La vicinanza tra la visione di business di Technogym e la sua realizzazione pratica nei corridoi aziendali ci obbliga ad inserirla tra le aziende che più hanno creato un nuovo modo di vedere l’ufficio. L’inserimento infatti di attrezzatura sportiva nell’arredo funzionale dell’ufficio è sicuramente una soluzione innovativa nel campo del Physical Layout aziendale. L’utilizzo della

Wellness Ball invece delle postazioni tradizionali garantisce una seduta attiva al lavoratore, ovvero un accessorio che supera i precedenti precetti ergonomici attraverso una seduta alternativa utile per rafforzare la muscolatura e migliorare equilibrio, flessibilità, coordinazione e postura⁸⁰. I dipendenti Technogym svolgono durante la giornata dei micro-movimenti che aiutano il mantenimento, il rafforzamento e la tonificazione della schiena e delle parti del corpo più inclini a deterioramento durante gli orari di ufficio.

2.2 Il caso Tetrapak

Il secondo esempio di azienda che ha implementato un progetto di Smart Physical Layout è Tetrapak. In particolare intendiamo in questa sede analizzare la sede italiana di Modena che ad oggi conta più di 800 dipendenti. Tetrapak è una multinazionale svedese del packaging e trattamento di alimenti liquidi. Si tratta di un'azienda fondata nel 1951 che dà lavoro a 22mila dipendenti e presenta 10 miliardi di dollari di fatturato globale. L'occasione di studio ci viene fornita dal recente sviluppo della sede italiana. Il caso ci pare di grossa portata ed altamente esemplificativo ed esemplare contando il personale della filiale modenese: 810 persone con un'età media di 39 anni, per il 27% donne e per il 13% di nazionalità straniera⁸¹.

La ristrutturazione dei locali, iniziata a partire dal 2010, ha permesso alla sede italiana di vincere una menzione d'onore nel 2013 da parte dell'Osservatorio sullo Smart Working del Politecnico di Milano. Il premio è stato conferito all'azienda in virtù dell'innovazione nell'organizzazione del lavoro, nella gestione delle Risorse umane e nell'uso delle Tecnologie ICT.

I valori centrali di Tetra Pak dichiarati nella *mission* aziendale sono: innovazione e qualità, libertà e responsabilità, collaborazione e divertimento, attenzione al cliente e orientamento al lungo periodo. Anche in questo caso le iniziative di Smart Working e di Physical Layout sono attuate ispirandosi a tali valori. La nuova definizione di luogo lavorativo è partita dalla riprogettazione degli spazi fisici, con l'obiettivo di soddisfare le esigenze di dipendenti e collaboratori, e allo stesso tempo creare un clima che favorisca innovazione e creatività.

⁸⁰ Informazioni tecniche consultabili presso: <https://www.technogym.com/it/wellness-ball-55-cm.html>

⁸¹ Informazioni consultabili presso: <https://www.tetrapak.com/it/about>

La strategia utilizzata da Tetra Pak è stata quella di sviluppare in proprio le principali componenti della rivalutazione degli spazi. Per questo motivo infatti l'intero progetto di ristrutturazione dell'edificio è stato gestito internamente. In maniera coerente stato creato un team che si è occupato sia della progettazione che dello sviluppo del progetto, con a capo il responsabile delle Risorse Umane. Solo successivamente l'azienda ha provveduto alla ricerca sul mercato dei fornitori che meglio potessero rispondere alle esigenze emerse dalla fase progettuale.

Sono stati quindi realizzati open space e spazi per il lavoro individuale o di gruppo (*silent e meeting room*), organizzati in moduli con pareti mobili, in modo da poter adattare la dimensione di sale riunioni e uffici in base alle necessità. Gli spazi flessibili occupano ben il 66% della superficie complessiva. Tutte le pareti oltretutto sono trasparenti ma assicurano l'isolamento acustico, in modo che le persone si possano vedere ma non sentire, per non disturbare i colleghi e ridurre la concentrazione. Inoltre appositi sistemi di Building Automation regolano in modo automatico gli impianti di riscaldamento, illuminazione e ricircolo dell'aria in funzione del numero delle persone presenti nei diversi spazi.

Ottimizzazione dell'uso degli spazi è un obiettivo fondamentale che si aggiunge ad altri aspetti organizzativi altrettanto importanti. Un esempio è la flessibilità dell'orario di lavoro, introdotta da qualche anno per tutti i dipendenti, tra cui gli operai. Vengono meno gli strumenti "marca-tempo", ciascun dipendente è responsabilizzato poiché a fine mese autocertifica il monte ore complessivo di lavoro attraverso un *tool* sull'Intranet aziendale, dove deve passare per l'autorizzazione del responsabile. La flessibilità come detto riguarda anche il luogo di lavoro; il dipendente può scegliere in autonomia i propri spazi al fine di conciliare le proprie esigenze, gli obiettivi personali e la necessità di allinearsi con colleghi e collaboratori.

L'ottimizzazione dell'uso degli spazi è uno degli obiettivi fondamentali del progetto. Un'iniziativa inerente a ciò è stata introdotta definendola "*pull printing*", per cui la stampante viene utilizzata solo a fronte di una conferma attraverso il badge aziendale: questo ha permesso una significativa riduzione di oltre il 40% il consumo di carta e di toner. A tal riguardo inoltre, i documenti cartacei di cui non si fa uso quotidiano sono stoccati in un magazzino esterno presso la sede Tetra Pak e per i quali si può fare richiesta. Infine ciascuna area condivisa ha in dote uno schermo LCD che visualizza lo stato d'occupazione e permette prenotazioni e conferme: in questo modo è stato possibile ridurre del 12% il livello di occupazione degli spazi comuni.

Per supportare il suo approccio di Smart Working, Tetra Pak dispone di una completa copertura wireless in ogni spazio dell'azienda; i notebook e i telefoni portatili che favoriscono la mobilità anche interna al luogo di lavoro, tablet e smartphone per chi ne ha bisogno quotidianamente, e inoltre strumenti di collaborazione (*phone conference* e *instant messaging* integrato con la presenza). Coloro che solo saltuariamente lavorano da casa possono utilizzare smartphone e chiavette internet aziendali condivisi.



Figura 11 Uffici Tetrapak Modena, vetri trasparenti e mobili

L'azienda modenese ha inoltre abbracciato metodi di *Corporate Wellbeing* favorendo diverse iniziative che vanno ad incidere positivamente sulle persone direttamente collegate all'azienda. Questa ha inoltre attivato diverse iniziative per favorire il miglioramento del bilanciamento lavoro/tempo libero, come l'asilo aziendale, la possibilità di stage estivi per i figli dei dipendenti, la palestra e l'area benessere. Il progetto di Smart Working, grazie alle diverse iniziative, ha permesso di ottenere significativi benefici per Tetra Pak, tra cui aumenti della capacità di attrarre e conservare i talenti, della produttività e dell'efficienza nell'allocatione degli spazi. Ottimi risultati sono stati misurati, attraverso sondaggi, per il livello di soddisfazione dei dipendenti, in termini di migliore work-life balance e soddisfazione professionale, a conferma di come tali iniziative influiscano positivamente sull'*employee engagement*.

In un'intervista seguita al processo di rifacimento dei locali fisici dell'azienda svedese il manager responsabile per le Risorse Umane fornisce numerose risposte rispetto ai metodi e le ragioni che

hanno spinto Tetrapak a muoversi così chiaramente verso le modalità di Smart Working⁸². Grazie a quest'occasione possiamo avere un'idea precisa del disegno che precede la realizzazione e un importante contributo in materia.

Tetrapak ha rivoluzionato il proprio modo di vedere l'ambiente lavorativo inserendo: spazi di lavoro modulari, disponibilità di scrivanie non assegnate, magazzino ridotto all'indispensabile, stampe tramite badge, meeting room comuni con le stesse regole in vigore nelle biblioteche.



Figura 12 Tetrapak Uffici sede Modena

È interessante notare come alla funzione HR dell'azienda sia stata fornita carta bianca per rimodellare gli spazi secondo le esigenze delle persone al suo interno.

Così facendo si è giunti ad un Layout dove l'Open Space è al suo apice e non vi sono impedimenti visivi. Tutti gli uffici hanno muri in vetro trasparente. La privacy così come la concentrazione vengono dall'acustica e non dalla visione secondo quest'impostazione.

Il tema degli elementi divisorii è forse la peculiarità di quest'azienda. Infatti gli spazi sono divisi in moduli e i muri di per sé non esistono, sono solo elementi interscambiabili al pari di scrivanie e sedie. I diversi team organizzano gli spazi in modo diverso, perché ogni gruppo ha esigenze diverse, e soprattutto perché "è l'ufficio che deve adattarsi all'organizzazione che cambia, non viceversa".

Ampliando la visione allo Smart Working in generale scopriamo che in questa azienda sono stati aboliti i cartellini e i *timesheet*, poiché l'orario di ingresso è flessibile e il dipendente ha la facoltà di

⁸² Intervista a cura di Zaglio V. consultabile presso: https://www.digital4.biz/hr/interviste/innovare-in-hr-ecco-come_43672151390.htm

autocertificare il suo monte ore. A questo proposito può sorgere una domanda spontanea, ovvero se questo tipo di organizzazione non permette comportamenti scorretti da parte dei dipendenti.

Ascoltando il responsabile di questo progetto si evince che "la valutazione non riguarda gli orari, ma la produttività" e che viene data molta importanza alla diffusione di una cultura aziendale precisa.

La mentalità deve essere instaurata nel *modus operandi* del middle management, che spesso è il settore più sensibile a questi cambiamenti poiché vede diminuire la propria autorità.

Per concludere utilizziamo ancora una volta le parole dell'azienda stessa, che ha ben in mente quale sia l'investimento chiave nei propri uffici: le persone. "Fondamentale è saper ascoltare e sono molte le idee che sono nate bottom-up: dall'asilo nido, allo shuttle bus per arrivare in sede, all'area wellness".

2.3 I casi italiani da segnalare

L'ambiente lavorativo italiano come si può evincere dai due casi paradigmatici sopra elencati non è sordo alle innovazioni portate dallo Smart Working. La ripresa economica negli ultimi anni ha permesso la costruzione di nuovi palazzi che hanno adottato al loro interno forme nuove ed aderenti ai principi del lavoro *smart*. Allo stesso tempo le aziende multinazionali che sono installate in Italia hanno sviluppato Layout complementari agli spazi negli altri paesi. Questi fatti portano ad una certa eterogeneità quando si cerca di inquadrare l'intero fenomeno all'interno di una cornice nazionale. Ad ogni modo elenchiamo di seguito sette aspetti che riteniamo essere comuni tra gli esempi che sono stati analizzati:

- Ristrutturazione spazi aziendali, costruzione nuovi edifici direzionali o fusioni come impulso al cambiamento
- Attenzione e ascolto alle esigenze dei dipendenti
- Collaborazione con società specializzate
- Utilizzo significativo delle tecnologie nel contesto aziendale
- Riduzione sprechi e sostenibilità ambientale
- *Middle management* come parte del personale più colpito

Questi punti sono significativamente presenti nelle aziende che hanno intrapreso progetti di Smart Working e che hanno ricevuto menzioni speciali da parte dell'Osservatorio sullo Smart Working del Politecnico di Milano.

IMS Health ad esempio è un'azienda leader mondiale nell'ambito dei servizi informatici dedicati alle imprese del settore sanitario. In seguito ad un'acquisizione di una diretta concorrente l'azienda ha ritenuto utile riunire le due aziende in uno stesso e nuovo edificio a Milano. Si tratta di circa 300 persone che devono imparare a convivere ancor prima che lavorare secondo l'idea dell'azienda acquirente. Quindi la fusione è stata occasione di ripensamento degli spazi e adozione di open space non presenti prima. Questa prima idea è identificabile con un'esigenza di unire e far connettere più velocemente il personale. A questo riguardo infatti sono stati inseriti delle grandi tavole rotonde al centro di questi spazi per facilitare l'interazione cross-funzionale. Per quanto riguarda ancora le sedute non sono previsti *hot desking*, bensì una pratica per cui i dipendenti ruotano le postazioni di lavoro. Negli spazi di lavoro sono previste *standing desk* insieme ad una dotazione tecnologica come smartphone, pc con software aziendali e cuffie wireless. Quest'ultimo punto si collega a quanto già detto per Tetrapak, ovvero un orientamento verso la concentrazione data dal livello acustico piuttosto che da quello visivo⁸³.

Comac invece rappresenta una Media Impresa italiana leader negli impianti per imbottigliamento e infustamento di birra e analcolici. Per far fronte all'elevata competitività del mercato del proprio settore l'azienda ha voluto migliorare la propria organizzazione interna in termini di *lean thinking*. L'esigenza era quella di aumentare il benessere dei dipendenti. Il progetto è durato venti mesi e ha coinvolto diverse figure professionali: consulenti, temporary manager, responsabili di prima linea e una collaborazione con l'azienda specializzata Sedus⁸⁴. L'azienda ha previsto diversi spazi a seconda del tipo di concentrazione richiesta e si è avvalsa dei feedback dei propri collaboratori, in un'ottica di co-design. Sono presenti ora aree relax, pensatoi e una palestra per cercare di coprire il vasto raggio delle diverse esigenze segnalate dal basso. Infine, secondo la voce dell'azienda stessa questo processo ha permesso, tra i vari benefici, di attrarre e mantenere i talenti, un aspetto fondamentale specialmente per una media impresa⁸⁵.

⁸³ Osservatorio sullo Smart Working, Business Case "IMS Health: lo smart working che nasce dal ripensamento degli spazi" Politecnico di Milano 2016

⁸⁴ Informazioni consultabili presso: <https://www.sedus.com/it/temi/ergonomia-e-prevenzione/la-seduta-attiva/>

⁸⁵ Osservatorio sullo Smart Working, Business Case "Comac: Lean Philosophy e Smart Working" Politecnico di Milano 2016

Atlas CopCo come per la maggior parte dei casi citati ha iniziato un processo di cambiamento per l'esigenza di rinnovare la sede, ritenuta troppo tradizionale. L'azienda è leader mondiale nella produzione di gruppi elettrogeni, attrezzature per cantieri e miniere e utensili industriali. È una multinazionale svedese che opera in più di 180 paesi. Il trasferimento nella nuova sede italiana di Cinisello Balsamo (Milano) ha permesso all'azienda di rinnovarsi secondo i canoni dello *Smart Working*⁸⁶. La realizzazione dei nuovi spazi è avvenuta attraverso il metodo dell'*Activity Based Workplace* visto in precedenza. L'enfasi è stata posta su temi quali trasparenza, fiducia ed autonomia dei collaboratori. La rivisitazione degli spazi fisici ha riguardato la dotazione tecnologica legata agli stili di leadership. I responsabili prima di agire concretamente hanno appurato che le postazioni occupate erano al 70% e questo li ha indotti a diminuire il rapporto collaboratore-postazione da 1:1 a 1:0.8 introducendo postazioni non assegnate e una *clean desk policy*. Gli spazi sono stati poi divisi tra quelli ad alta o bassa concentrazione come la *home zone*. In queste zone sono diminuiti gli sprechi per l'azienda e sono state installate sedute ergonomiche regolabili elettronicamente dal singolo dipendente. I dipendenti hanno accolto positivamente questo cambio che ha come primo obiettivo la promozione della cultura della trasparenza e della comunicazione. Come nel precedente caso il *middle management* è risultato quello più sensibile e che ha richiesto un cambiamento in termini di organizzazione intelligente presso l'azienda. Infine la tecnologia è stata organizzata secondo il seguente dettame: *Anytime, Together, Anywhere, Any Device*. Ovvero una tecnologia che permette di essere costantemente disponibili, in ogni zona dell'azienda favorendo la collaborazione con una serie di strumenti diversi affidati in dotazione ai singoli lavoratori.

Come quest'azienda anche la compagine **Star** con sedi a Milano e Agrate Brianza ha instaurato a partire dal 2015 una ristrutturazione dei propri spazi e delle proprie modalità di lavoro secondo l'*Activity Based Workplace*⁸⁷. Secondo quest'idea quindi anche in questo caso gli spazi sono stati concepiti secondo la loro funzione: collaborazione, comunicazione, relax, concentrazione. Il luogo di lavoro secondo quest'impostazione deve essere quindi fungibile e modellabile, la flessibilità diviene un requisito delle installazioni che compongono l'ufficio. Inoltre gli spazi sono veicolo di comunicazione aziendale, e a questo proposito l'azienda attraverso spazi aperti e muri trasparenti

⁸⁶ Osservatorio sullo Smart Working, Business Case "L'Activity Based Working di Atlas CopCo" Politecnico di Milano 2016

⁸⁷ Osservatorio sullo Smart Working, Business Case "Star: una nuova sede per un nuovo modo di lavorare" Politecnico di Milano 2016

ha voluto chiarire l'idea per cui l'azienda appartiene a tutti e che la gerarchia non è percepita come oppressiva.

Sono stati installate inoltre delle zone che non è possibile prenotare e che fungono da *confidential room* e *phonebooth*. Come nel caso precedente di Tetrapak sono stati aboliti i tesserini, ma al tempo stesso il management non ha trovato un accordo per il tele-lavoro, investendo maggiormente sul Physical Layout come si è visto.

Il quadro delle aziende italiane più attive nello Smart Working è molto più ampio di questa serie di aziende analizzate. Ad ogni modo, questi esempi sono ritenuti esemplificativi di un modo di concepire il Physical Layout come leva strategica per le aziende, in termini di efficienza, produttività e soddisfazione personale. Come si è visto le aziende hanno diversi punti in comune e differiscono specialmente per la mancanza o meno del tele-lavoro, pratica ancora poco sviluppata in Italia. Inoltre il presente elaborato ha come fine esplicito quello di presentare i vari approcci aziendali in termini di Physical Layout. Lo spettro dunque delle aziende che hanno investito su questa leva strategica è chiaramente inferiore rispetto al numero di aziende *smart*. Alcune aziende, per peculiarità o scelta manageriale, hanno deciso di sviluppare più approfonditamente altri punti di forza, come il tele-lavoro o un uso importante della tecnologia, che solo in parte abbiamo potuto vedere riflesso direttamente nel luogo fisico.

Nella sezione finale dedicata ad un'analisi dei principali risultati commenteremo in maniera ancora più approfondita questi trend finora emersi nel contesto nazionale.

3.3 Il Physical Layout visto dalle multinazionali

Dopo aver avuto modo di vedere da vicino i più importanti contributi italiani alla materia del Physical Layout intendiamo ora ampliare lo sguardo oltreoceano per vedere come colossi quali Google e IBM hanno utilizzato i propri spazi in un'ottica *smart*.

3.1 IBM, faro dello Smart Working

IBM è una multinazionale statunitense leader nel settore hi-tech e un'azienda iconica che ha saputo trasformarsi nel tempo spostandosi sulla catena del valore del proprio settore. Quest'azienda ha

inoltre anticipato i tempi nell'applicazione del tele-lavoro ancora negli anni Novanta⁸⁸. Rispetto al luogo fisico di lavoro ha avuto uno sviluppo più lento che ha visto un'accelerazione negli ultimi anni. Nel 2013 IBM ha ampliato il proprio centro di sviluppo software a Austin, Texas, assumendo 60 nuovi progettisti e ingegneri integrando così nuove persone in un ufficio che aveva già circa 200 dipendenti. Prima di questa data gli addetti erano suddivisi in quattro grandi camere dove i vari team avevano mobili di legno massicci e pesanti che impedivano configurazioni modulari. Secondo Cutler, direttore del centro di progettazione, "i dipendenti continuavano a separarli e riconfigurare i pezzi per ospitare tutto ciò su cui stavano lavorando"⁸⁹.

Di conseguenza il top management ha ritenuto necessari ridisegnare l'ufficio in modo che le squadre che si riunissero per collaborare in un progetto potessero costruire il proprio spazio di lavoro in maniera congeniale ai propri bisogni. Inoltre è stata presa la decisione di eliminare i muri permanenti al fine di permettere ai dipendenti di dividere lo spazio in piccole zone tranquille, grandi isole, sale conferenze temporanee o qualsiasi combinazione di cui avessero bisogno in un determinato momento.

Questa soluzione rivolge il dilemma ricorrente: i grandi layout possono essere rumorosi, mentre gli uffici cellulari offrono la privacy ma tendono a rendere più difficile la collaborazione. L'ufficio di IBM di Austin combina i vantaggi di entrambi consentendo alle persone di impostare il tipo di spazio necessario e quindi di *smontarlo* quando si è concluso un lavoro.

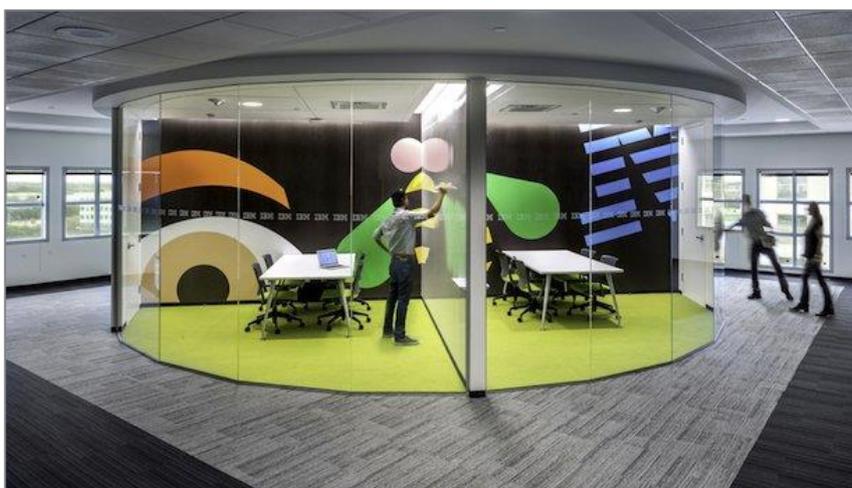


Figura 13 Uffici IBM, Austin, Texas

⁸⁸ Informazioni consultabili presso: <https://www.wired.it/economia/lavoro/2017/06/08/ibm-marcia-indietro-smart-working/>

⁸⁹ Informazioni consultabili presso: <http://fortune.com/2015/06/10/ibm-office-design-austin/>

L'ufficio diviene mobile, tra cui le pareti, che sono state ideate doppie e possono essere utilizzate come lavagne e possono scivolare su ruote o su binari montati nel soffitto. Non è necessario un sollevamento pesante poiché l'insieme è stato progettato così che ogni scrivania, sedia, parete, postazione di lavoro e tavolo possa essere spostato da non più di due persone "tipo" ovvero di corporatura ed altezza ordinarie. L'ufficio insomma cambia forma in maniera costante e si tende quasi a disorientare un lavoratore se non lo si vede giorno dopo giorno.

Il centro di Austin, che si trova su due piani, ha anche "ambienti che imitano le stanze di una casa", con aree modellate come sale da pranzo, dove è possibile lavorare su progetti su grandi tavoli e altre aree per il relax, con illuminazione regolabile e divani. Questa impostazione richiama i *living workplaces* teorizzati da Knight e Haslam che abbiamo affrontato nel capitolo precedente; questi spazi si caratterizzano per essere lo stadio ultimo di maturità di un luogo di lavoro, in diretta continuità con gli spazi familiari dei dipendenti. Infine è prevista una vasta cucina con una lunga isola, luogo di riunione dove le persone possono appendere e scambiare idee.

Questa combinazione di flessibilità e di indipendenza rende la collaborazione più facile. Questo avviene in parte perché, se un layout specifico non funziona bene per le persone o il team che lo utilizzano, possono cambiarlo rapidamente e continuare con il loro lavoro.

Uno spazio così altamente mutevole e mobile secondo le testimonianze dei lavoratori⁹⁰ è utile per mantenere sempre alta l'attenzione e per tenere a mente che il lavoro è quotidianamente diverso al pari delle persone con cui si può interagire e lavorare.

3.2 Google, gli uffici di Tel Aviv

Un grosso interesse ha suscitato fin dalla pubblicazione delle prime immagini la nuova sede israeliano del motore di ricerca Google. All'interno dell'edificio che consta di sette piani si possono vedere scivoli, spiagge ricreate artificialmente e spazi informali per promuovere collaborazione e partecipazione. Sicuramente questo approdo sorprende e apre una nuova frontiera nello studio e nella creazione di spazi interni da ufficio.

Ogni area è a tema ed è basata su una scena che evoca la storia di Israele. Alcuni corridoi appaiono come stradine acciottolate, complete di finestre ad arco e fioriere, mentre la hall d'ingresso è un paesaggio in legno ondeggiante che ricorda gli spazi pubblici del porto di Tel Aviv.

⁹⁰ Informazioni consultabili presso: <http://www.businessinsider.com/ibm-watson-office-tour-2016-12?IR=T/#and-before-we-left-we-took-a-peek-into-the-immersion-room-6>



Figura 14 Scivolo nell'ufficio di Google Tel Aviv

Ogni piano è stato progettato con un aspetto diverso dell'identità locale, illustrando la diversità di Israele come paese e nazione. Ognuno dei temi è stato selezionato da un gruppo locale di Google, che ha anche aiutato nell'interpretazione di quelle idee scelte.

È un nuovo modo per Google di sviluppare gli ambienti innovativi di lavoro: quasi il 50% di tutte le aree sono state assegnate per creare paesaggi evocativi e atti a comunicare un messaggio ogni volta diverso. La superficie non è tanto calcolata secondo la percentuale coperta dalle sedute dei singoli lavoratori, bensì è distribuita secondo zone, ambienti poco convenzionali se si pensa ad un ufficio. Gli spazi così concepiti offrono innumerevoli opportunità ai collaboratori per comunicare con altri *googler* in un ambiente diverso che soddisfa tutti i diversi requisiti e necessità dei dipendenti.

L'Open Space è radicalmente superato come concetto in questo ambiente lavorativo. La comunicazione e la contemplazione non sono forniti da spazi dicotomicamente divisi tra aperti e chiusi. In realtà, il superamento del concetto di spazio aperto subisce una rivoluzione ambivalente. Per certi versi infatti la logica di Google può essere interpretata come una regressione in questi termini.

Vi è infatti una chiara separazione tra l'ambiente di lavoro tradizionale e quello delle aree di comunicazione, garantendo la riservatezza e l'attenzione quando è necessario per un lavoro individuale "di scrivania" e spazi per la collaborazione e la condivisione delle idee. I concetti di apertura e condivisione di idee non sono rispecchiati da un altrettanto spazio di lavoro *open*. La divisione è abbastanza netta all'interno dei locali. Questa divisione non si può dire sia eseguita "per

spazi” quanto più “per ambienti” e per immagini ed idee che vengono comunicate attraverso installazioni non convenzionali.

Infine, la sostenibilità ha svolto un ruolo fondamentale per Google nello sviluppo dei nuovi uffici Tel Aviv e il progetto attualmente sta aspettando la certificazione LEED 'Platinum', la prima della sua categoria in Israele⁹¹.

3.4 Principali Risultati e Trend riscontrati

Come è emerso nella tesi, le aziende affrontano il cambiamento attraverso metodologie diverse che comunque sottendono un modo comune di muoversi almeno a livello generale. Si forniscono di seguito una serie di considerazioni che abbiamo riscontrato nei diversi casi aziendali analizzati:

- Dilemma Concentrazione-Collaborazione
- Utilizzo critico dell'Open Space
- Ruolo della Capogruppo nelle scelte strategiche
- Diminuzione dei costi legati agli spazi
- Centralizzazione: nel tessuto urbano le multinazionali si spostano e creano grandi centri
- Sostenibilità ecologica: nella fase di progettazione tale requisito è divenuto cardine
- Collaborazione con marchi di arredo e studi specializzati
- Tendenza a creare *campus*, zone di derivazione universitaria
- Attenzione alle nuove generazione, i *Millenians*

4.1 Un approccio peculiare per ogni azienda

Questa serie di considerazioni in parte già emerse dal capitolo II forniscono un elenco esauriente delle decisioni che le aziende occorre prendano in tema di Physical Layout. In particolare le prime due hanno profili molto simili perché mettono in discussione una buona parte delle conclusioni teoriche analizzate precedentemente. Infatti la pratica si scontra con gli assunti che predicano

⁹¹Informazioni disponibili presso: <https://www.dezeen.com/2013/02/15/google-tel-aviv-by-camenzind-evolution/>

apertura e condivisione degli spazi. i collaboratori chiedono allo stesso tempo spazio per concentrarsi e spazio per collaborare.

Nonostante la necessità di concentrazione e focalizzazione del singolo, l'enfasi nel design degli spazi rimane sulla collaborazione durante il lavoro. Le aziende che vogliono innovare stanno creando posti di lavoro aperti, i responsabili sono guidati nelle scelte dalla necessità di collaborazione tra pari e da evidenti risparmi in termini di costi immobiliari. Questa tendenza è in continua crescita, nonostante la ricerca indichi che i dipendenti in ufficio, in media, perdono il 28 per cento del loro tempo produttivo al giorno a causa di interruzioni e distrazioni negli uffici "aperti"⁹². E mentre gli spazi aperti di lavoro incrementano le occasioni per la comunicazione tra i membri del team, ricerche recenti indicano che il costo per le prestazioni individuali dei dipendenti in spazi aperti di lavoro può superare qualsiasi beneficio del lavoro di gruppo⁹³.

Questi numeri appena elencati sono appositamente inseriti in questa fase del lavoro per dimostrare che il dibattito in materia è assai vasto e non vede assolutamente un'idea prevalere sull'altra. È interessante notare infatti che nonostante i pareri discordanti le aziende continuano proficuamente ad installare spazi lavorativi più aperti. Ad una più attenta analisi non sfugge la constatazione che da una parte le aziende professano la diminuzione degli spazi, ma dall'altra abbiamo assistito alla creazione di nuovi spazi prima non esistenti.

Insomma, i trend paiono essere incidenti più che paralleli. Le soluzioni vanno trovate in metodi peculiari in ogni diversa realtà. Ogni organizzazione infatti vanta metodi diversi e livelli diversi di concentrazione e collaborazione e quindi in definitiva di un Layout unico. L'azienda produttrice di spazi aziendali Haworth ha a questo riguardo ha proposto un approccio olistico che superi gli ostacoli nella configurazione degli spazi visti in precedenza⁹⁴.

L'azienda sostiene che esiste un metodo efficace per conciliare la messa a fuoco e la collaborazione negli stessi spazi. In particolare afferma che le esigenze delle persone variano durante il giorno lavorativo, ad esempio: rispondere alle email, effettuare alcune telefonate, preparare una riunione, fare attività di brainstorming con gli altri componenti del team e proporre soluzioni.

⁹² Jungsoo K., de Dear R. "Workspace Satisfaction: The Privacy-Communication Trade-off in Open-Plan Offices." *Journal of Environmental Psychology* 36 (December, 2013): 18–26.

⁹³ Spira, J. B., Feintuch J.B. "The Cost of Not Paying Attention: How Interruptions Impact Knowledge Worker Productivity" 2005

⁹⁴ Nagy G. O'Neill M. Johnson B. Bahr M. *Designing for Focus Work*. Haworth, 2016

La proposta di progettazione olistica si compone di cinque elementi da monitorare: un approccio collettivo può soddisfare le diverse esigenze di entrambi i tipi di lavoro incorporando varietà, scelta, controllo, leggibilità e ricarica.

- **VARIETA'**: ovvero garantire un approccio "o / o". ciò significa che le organizzazioni più performanti offrono spazi di lavoro privati e aperti, lasciando poi al lavoratore la decisione su dove meglio si trova e quale spazio intende sfruttare. Il lavoro di concentrazione può essere fatto in tutti i tipi di spazi: alcune persone preferiscono un cosiddetto "*buzz office*" mentre altri potrebbero avere bisogno di una posizione remota e staccata. La chiave è quella di fornire una serie di postazioni; la logica da seguire è quella per cui non tutti i lavoratori approvano il medesimo spazio.
- **SCELTA**: Responsabilizzare i dipendenti con le loro scelte. Lo studio consiglia di lasciarli scegliere dove, come e quando credono. Le organizzazioni che implementano con successo strategie alternative sul posto di lavoro sostengono che, se viene data loro la scelta, i lavoratori troveranno il posto migliore, il modo migliore e il momento migliore per concentrarsi e rendere il lavoro produttivo. Gli uffici ad "Indirizzo gratuito" garantiscono ai lavoratori di poter scegliere dove sedersi e sono liberi di muoversi se le condizioni ambientali diventano inappropriate. Il metodo olistico offre le diverse possibilità: i lavoratori possono scegliere una località che sia adatta, sia il tipo di attenzione necessaria per il lavoro e ancora l'ora del giorno quando rendono meglio.
- **CONTROLLO**: Delegare il controllo ai dipendenti. Nonostante sembri contro-induttivo, cercare di controllare le distrazioni (ad esempio creando soluzioni anti-acustiche complesse) non è solo costoso e poco flessibile, ma può anche avere effetti negativi. Ad esempio, le conversazioni tra collaboratori in alcuni casi possono essere percepite come un rumore fastidioso per la messa a fuoco o al contrario possono essere considerate informazioni utili per la collaborazione; in questo modo si richiederebbe di creare la collaborazione solo a "macchie" senza un disegno, isolando alcuni collaboratori ed avvantaggiandone altri⁹⁵. invece, occorre permettere alle persone di controllare il modo di organizzare e

⁹⁵ Gensler, "2013 U.S. Workplace Survey: Key Findings," 2013 consultabile presso:
http://www.gensler.com/uploads/documents/2013_US_Workplace_Survey_07_15_2013.pdf

personalizzare le proprie aree di lavoro, decidere quando interagire socialmente con i colleghi, e come gestire la propria illuminazione, temperatura ambiente e processi di lavoro. Avere un certo controllo sull'ambiente di lavoro può contrastare gli effetti negativi delle distrazioni sulla performance dei collaboratori⁹⁶.

- **LEGGIBILITÀ:** Andare dal punto A a B a C sul posto di lavoro dovrebbe essere facile. Layout semplici e *leggibili* che le persone possono facilmente leggere permettono di esplorare senza problemi lo spazio ed evitare inconvenienti⁹⁷. Un disegno leggibile consente ai lavoratori di formare rapidamente una mappa mentale del posto di lavoro complessiva, facilmente vedere e trovare i colleghi, e determinare la destinazione d'uso per ogni spazio di lavoro. Dotare l'azienda di spazi di fruibilità immediata e senza ostacoli rende più facile comprendere per i dipendenti le logiche che muovono le gerarchie e il personale.
- **RICARICARSI:** Dare ai dipendenti il tempo e gli spazi per le pause. Dopo aver eseguito un intenso lavoro di messa a fuoco, tutti devono ricaricarsi. Una cultura sul posto di lavoro che incoraggia a riprendere energia offre spazi appropriati vicino alle postazioni personali. Un modo per consentire di ricaricarsi, non solo rilassarsi, può essere offerta da una vista verso l'esterno⁹⁸. Un altro modo è quello di prevedere *mini-breaks* durante il giorno che consistono nel prendersi cura dei bisogni psico-fisici (attenzione all'igiene ed all'alimentazione) e bisogni sociali (opportunità di chiacchierare con i colleghi in aree salotto). Una o due pause più grandi durante il giorno, che prevedano ad esempio la palestra o una passeggiata all'esterno, possono invogliare il personale a lavorare per turni più lunghi e proficui.

La soluzione è il design, ovvero le performance sono strettamente legate a come un'azienda opera le scelte in termini ambientali. Il lavoro costante viene fatto sulla distrazione e i suoi effetti. Le organizzazioni hanno bisogno di spazi aperti e interattivi per incoraggiare la collaborazione, questo è un fatto incontrovertibile. Come lo è il fatto di dover arginare gli inconvenienti che ne nascono. Il conflitto è risolvibile attraverso un approccio pratico che lasci autonomia decisionale ai dipendenti.

⁹⁶ Lee, So Young, J L Brand. "Can Personal Control over the Physical Environment Ease Distractions in Office Workplaces?" *Ergonomics* 53 (3) (2010): 324–35

⁹⁷ Werner, Steffen, and Laura E. Schindler, "The Role of Spatial Reference Frames in Architecture: Misalignment Impairs Way-Finding Performance." *Environment & Behavior* 36 (4) (2004): 461–82.

⁹⁸ Hartig, T., M. Mang, and G. W. Evans. "Restorative Effects of Natural Environment Experiences." *Environment and Behavior* 23 (1) (1991): 3–26.

È chiaro che l'uso di uffici privati tradizionali come un'unica opzione per il lavoro di concentrazione non è più pratico e risulta anacronistico.

Ancora una volta la direzione che emerge dalle diverse ricerche sta nell'adottare un approccio al design del posto di lavoro che affronti sia la collaborazione che il lavoro di messa a fuoco. Questo include sistemi per cui i dipendenti dispongano di una varietà di tipi di spazio e di posizioni di lavoro. Ancora, dove i dipendenti possano scegliere dove, come e quando lavorare al meglio, e controllare gli elementi ambientali per gestire distrazioni. La concentrazione e il lavoro collaborativo non devono essere posti in competizione ed essere considerati antitetici. Infatti, dovrebbero essere complementari e come parti parallele di una medesima strategia di spazi e metodi di lavoro. L'area di lavoro può essere progettata per supportare entrambi. La strategia vincente prevede che gli elementi fisici che abbiamo analizzato approfonditamente nel capitolo precedente siano inseriti in modo da creare una combinazione di queste due anime di cui si compone un Layout fisico.

4.2 I trend più significativi e il dibattito accademico

4.2.1 Critica al "metodo Google"

È sorto nel tempo un certo dibattito attorno alle idee rivoluzionarie portate da Google in materia di Layout, che abbiamo cercato di evidenziare con il focus precedente. Il benessere dell'individuo ha superato nuove barriere come punto cardine del design degli spazi. Si può parlare in questo caso di *libertà* concessa al dipendente, il quale vede il proprio luogo di lavoro come una diretta continuazione dell'ambiente urbano o familiare, a seconda delle aree dove si trova. Quest'approccio ha il chiaro obiettivo di annullare un senso di straniamento che l'individuo può provare una volta che entra nei locali del lavoro. Sorge il dubbio però parallelamente che questo sia un approccio che presenti delle controindicazioni. Innanzitutto ci pare un metodo peculiare e che si può eventualmente adattare solo al contesto di Google o di un'azienda che abbraccia i medesimi valori. Inoltre risulterebbe dannoso se utilizzato in seno ad un'altra azienda. Come abbiamo potuto constatare infatti gli spazi sono veicolo di comunicazione della propria strategia e dei propri valori. Installare degli spazi simili a Google, per emulazione, potrebbe creare un cortocircuito in un'azienda diversa dal colosso statunitense.

La moda, esattamente così definita, ispirata da Google ha avuto un impatto negativo sul posto di lavoro, secondo l'esperto di design dell'ufficio Jeremy Myerson⁹⁹, Professore di Design presso il Royal College of Art di Londra. Lo studioso, che abbiamo già avuto modo di incontrare nel capitolo precedente con un suo modello, è contrario all'idea di ufficio che Google grazie alla sua fama sta erigendo. L'influenza del gigante tecnologico viene considerata dannosa per un buon design sul posto di lavoro e l'esperto ha dichiarato inoltre che la tendenza a trattare uffici come parchi giochi è un'idea fuorviante che può danneggiare altre aziende.

Il tentativo di emulazione nel campo del Layout fisico è una direzione sbagliata da prendere, Google ha aiutato a diffondere l'idea del parco giochi come ufficio creando non poca confusione nei responsabili delle aziende che esigono soluzioni innovative per il proprio spazio di lavoro. L'ufficio Tel Aviv visto in precedenza è uno dei molti che dispongono di uno scivolo, un elemento che secondo lo studioso tende ad "infantilizzare" il personale e l'ambiente lavorativo.

L'enfasi però vuole essere posta sul fatto che copiare è il rischio maggiore, e che ogni azienda deve seguire la propria cultura. L'azienda statunitense ad esempio ha ritenuto che questi fossero i fattori da far emergere agli occhi dei propri dipendenti. Questo tipo di progettazione è altamente curata e ricercata dai fondatori di Google che hanno deciso di far intraprendere questa strada ai propri collaboratori. Di conseguenza, le aziende dovrebbero prima determinare la propria cultura organizzativa e poi demandare ai progettisti di creare spazi di lavoro che sostengano e incoraggino quella cultura¹⁰⁰.

"Voler essere come Google è un errore comune che i clienti cercano di trasmettere ai progettisti, e con questo si intendono uffici funzionali, mobili giocattoli e tavoli da ping-pong o sale giochi", ha dichiarato Gabor Nagy, responsabile ideazione di Haworth¹⁰¹. Il motore di ricerca diviene qui un pretesto per affermare che al primo posto nella gerarchia dei fattori da analizzare, la cultura ricopre un ruolo strategico e allo stesso tempo rappresenta un pericolo per i responsabili del design aziendale.

Emulando un'altra organizzazione nel design, le probabilità sono molto alte che tali concezioni di progettazione avranno un effetto indesiderato: i dipendenti che appaiono nella sala giochi o il gioco

⁹⁹ Risposte tratte da un'intervista consultabile presso: <https://www.dezeen.com/2016/03/22/google-office-design-negative-effect-interiors-jeremy-myerson/>

¹⁰⁰ Intervista disponibile presso: <https://www.dezeen.com/2014/03/17/office-design-google-clive-wilkinson-interview/>

¹⁰¹ Nagy G. *Designing for Focus Work* 28/09/2016 consultabile presso: <https://www.linkedin.com/pulse/designing-focus-work-gabor-nagy-ph-d-/>

di ping pong durante il lavoro non verranno considerati innovatori creativi, ma più simili a persone che stanno minando la fiducia dei clienti e sostanzialmente perdendo tempo nel loro lavoro. Il rischio in ultima analisi è quello di svalutare i propri collaboratori enfatizzando l'aspetto ludico che molto spesso potrebbe finire per non essere compreso affatto.

Fredrik Öst dello studio grafico svedese Snask¹⁰² ha dichiarato che i famosi scivoli del campus di Google in California erano invisibili anche a molti dipendenti Google.

Il paradosso è che questo accessorio dello spazio fisico diviene un puro ornamento, su cui provare una volta a scivolare e poi non utilizzarlo più. Il rischio di questo approccio è che gli oggetti di design divengano un espediente stilistico più che uno strumento in mano agli utenti. Si corre il rischio di creare un *effetto turistico* invece che riprodurre fisicamente i valori e le idee di un'azienda nel Layout.

4.2.2 L'azienda come un Campus

Un aspetto che non deve essere passato inosservato lungo gli ultimi due capitoli di questa trattazione è la tendenza delle aziende a ricostruire i propri spazi seguendo anche architettoniche legate alle università e ai campus. Infatti abbiamo avuto modo di citare più volte aule-biblioteca dove fosse vietato parlare per garantire più silenzio agli occupanti.

Questo trend ha due ragioni principali:

- Attrarre talenti
- Creare spazi ibridi

Per quanto concerne il primo punto, i ricercatori¹⁰³ hanno individuato nel *Collegiate Design* la chiave per attrarre talenti. Secondo la logica per cui rendere i luoghi di lavoro simili ai luoghi dove i giovani hanno passato gli ultimi cinque anni li metterebbe a proprio agio, attirandoli. Il Physical Layout quindi diviene come già visto una leva per la *Talent Retention* e ne viene influenzato in maniera sostanziale. Limite evidente: questo studio fa riferimento alla popolazione dei neolaureati, non di nuovi assunti. L'intero corpo di neo-assunti non è formato da soli ex studenti universitari, di

¹⁰² <http://www.designindaba.com/conference-talks>

¹⁰³ Webb J., Shwery B., Selcer L *Collegiate Design: The New Driver for Workplace Design*. KI HOK Consulting 2016

conseguenza si rischierebbe di creare una divisione pregiudiziale tra due tipologie di nuovi collaboratori.

Le aziende dovrebbero indirizzare i propri stili di organizzazione degli spazi prendendo ad esempio le istituzioni di educazione superiore, a causa della loro influenza su quelli che si apprestano essere i prossimi impiegati. Gli ambienti di apprendimento hanno svolto un ruolo fondamentale nel formare le menti e il pensiero e rimangono identificati come luoghi di sapere.

Quindi occorre prevedere spazi di orientamento e apprendimento, nonché aumentando le pratiche di e-learning, poiché i nuovi arrivati dimostreranno di utilizzare e privilegiare questo approccio nell'affrontare nuovi progetti.

Inoltre si è notato lungo la trattazione che nelle aziende viene utilizzato un metodo di *workplace* sempre più distribuito. Anche in questo caso il sistema fisico universitario rappresenta un'anticipazione in termini di metodo e di tempo rispetto alle aziende. Queste ultime infatti vedono crescere i propri spazi di apprendimento (aule per corsi di aggiornamento), divisi da quelli di lavoro solitario e spazi ad alta sociabilità (come caffè e spazi all'aperto).

Ancora, emerge un concetto secondo cui "meno per me, più per il gruppo" che significa che gli individui preferiscono veder aumentare gli spazi comuni piuttosto che quelli per se'. Questo si traduce in un maggiore utilizzo di spazi per rilassarsi, per distrarsi, per avere sessioni di gruppo. Le Università hanno raramente previsto spazi dedicati personalmente a qualcuno, per definizione gli spazi vengono condivisi da ognuno e in ogni luogo.

Solo più recentemente abbiamo potuto constatare che le aziende utilizzano un approccio più flessibile lasciando grande autonomia decisionale ai lavoratori stessi. Questo ha portato dei benefici in termini di performance. Anche in questo le università, o meglio gli studenti, sono per antonomasia individui che agiscono in maniera solitaria e che si organizzano autonomamente prendendo decisioni sul loro futuro, sempre all'interno di una cornice collettiva di classe o gruppo di lavoro.

Secondo le rilevazioni fatte all'interno delle aziende da parte dello studio già citato, gran parte degli studenti neoassunti non richiedono dogmaticamente una postazione fissa, ma prediligono lavorare in gruppo, portando con se lo stile universitario.

Rispondendo a domande su quali fossero secondo loro gli accorgimenti fisici più importanti da apportare i risultati sono stati principalmente due: più utilizzo di dispositivi tecnologici e spazi di collaborazione/comunità.

Altro fattore che merita rilievo: le persone qualificate che hanno studiato in un'università sono in chiaro aumento e quindi stiamo assistendo ed assisteremo ancor di più ad un ricambio generazionale negli uffici da parte di generazione formata quasi nella sua totalità da individui con esperienze universitarie. La maggioranza provverrà dallo stesso clima, 80 milioni di cosiddetti *millenians* che si apprestano ad entrare nel mondo del lavoro esprimeranno i propri desideri in termini di Layout fisico inevitabilmente con questo approccio.

Negli Stati Uniti il 90% dei futuri lavoratori provengono dal campus e il 75% aziende affermano che lo stile collegiale può influenzare il design attuale.

4.3 Analisi dei principali risultati

Ciò che emerso chiaramente nel corso di questa tesi sono stati i punti teorici che si sono allineati a quelli pratici dando luogo a nuove forme di Layout. Le aziende hanno fatto e fanno da sfondo a questo dibattito in evoluzione.

Siamo di fronte infatti ad un fenomeno relativamente giovane e poco maturo. Il tele-lavoro è una pratica comune negli Stati Uniti ma non si può dire lo stesso dei paesi europei. Allo stesso tempo questi ultimi hanno dimostrato sollecitudine nell'adottare politiche di *Corporate Wellbeing* e l'installazione di nuovi spazi, fino ad ora poco convenzionali.

Per quanto riguarda il Physical Layout, più di altri aspetti strategici dello Smart Working, ha una rilevanza appunto *fattuale* e *visibile* superiore agli altri aspetti del lavoro intelligente. Da ciò si può dedurre che siano le aziende che possano cambiare nel tempo il modo di pensare allo spazio fisico introducendo novità e apportando soluzioni pratiche innovative. Gli studiosi e i relativi modelli sono un punto di partenza chiaro ed imprescindibile per poter avere un'idea di cosa significhi *design* legato alla *performance*. Quello che però la teoria non può fare è suggerire spazi idonei alle aziende. Come abbiamo visto infatti le organizzazioni affrontano seri rischi di identità nel modificare gli spazi che accolgono i loro dipendenti. L'approccio deve essere peculiare per ogni azienda, altrimenti si correrebbe il rischio di sovrapporre più culture o instillare una mentalità non congrua alla *mission* aziendale. Nonostante le aziende analizzate in precedenza provengano da diversi settori e siano stati trovati punti di contatto tra ognuna di queste, è bene sottolineare che l'attività, di servizio o di prodotto, è anch'essa centrale per definire i valori.

Il motore di ricerca Google ad esempio non ha un proprio prodotto da mostrare e di cui andare fiero nei propri corridoi o uffici. Per questa ragione abbiamo notato che utilizza espedienti di architettura e di design che creano un effetto ambiguo e ambivalente. Al contrario un'azienda come Technogym, fortemente focalizzata sul proprio prodotto, utilizza i suoi stessi prodotti in maniera innovativa nei locali di lavoro. In entrambi i casi però è fatta salva e anzi rafforzata la cultura societaria che si vuole comunicare.

Il dilemma della collaborazione unita alla concentrazione vede una soluzione del tutto simile, ovvero legata alla specificità dell'organizzazione.

Usando gli esempi di questo capitolo come paradigmatici possiamo affermare che non potremmo mai vedere dei muri mobili in Google e non potremmo mai vedere degli scivoli in Tetra Pak o in IBM. Il motore di ricerca americano infatti è un'azienda basata su molteplici servizi, che richiedono una continua ricerca di stimoli da parte del personale che si trova mescolato nelle diverse sedi, ma allo stesso modo rigidamente separato nei momenti di concentrazione. In Tetra Pak invece possiamo vedere come vi sia una divisione più chiara dei dipartimenti, quello della Ricerca e Sviluppo separato da quello delle Vendite, che però utilizzano lo stesso modo per interagire ovvero spazi mobili, muri trasparenti e *vision* aziendale focalizzata sulla trasparenza.

Un aspetto che pare quindi centrale nella trattazione del Physical Layout come parte dello Smart Working è la mentalità e la cultura aziendale. In quest'accezione prende le sembianze in particolare di *comunicazione di valori* attraverso elementi fisici. Lo spazio infatti interagisce costantemente nell'immaginario del lavoratore, primo *repeater* dell'azienda in diversi contesti. Il monito sollevato precedentemente "non copiare Google" da parte di un esperto, Gabor Nagy, riguarda da vicino molte aziende e le rispettive ambizioni. L'emulazione e la moda sono pericoli che i designer possono compiere qualora decidano di ignorare i valori espliciti o no dell'azienda.

Non si deve confondere collaborazione con rumore e disordine e concentrazione con rigore. Questi sono infatti solamente due momenti della giornata lavorativa che devono "trovare spazio" tra le mura e i corridoi dell'organizzazione.

Lo spazio di lavoro diviene quindi *ibrido* facendo coesistere spazi di natura diversi tra loro. Trovano una collocazione pertinente nelle aziende biblioteche e palestre, *relax area* e stanze unipersonali insonorizzate. Lo spazio fa da sfondo ad una crescita personale del lavoratore, a cui non mancano gli strumenti per poter raggiungere performance di alto livello per lui, l'azienda e gli stakeholders.

Il lavoro non perde il suo ideale di serietà, bensì ne guadagna uno più ampio che corrisponde alla *professionalità*. Scrivanie essenziali e vuote (per pratiche di hot desking e di risparmio cartaceo) donano un aspetto di grande attenzione ai dettagli che non sfugge agli ospiti dell'azienda, partner o clienti che siano. Questa serie di accorgimenti che abbiamo visto servono alla comunicazione interna tanto a quella esterna, per attrarre talenti ed esercitare una sorta di *soft power* con degli edifici innovativi e all'avanguardia.

La natura ibrida degli uffici è ancora più enfatizzata se si pensa ad aziende di grandi dimensioni e dislocate in diversi luoghi. In questo tipo di organizzazioni non è raro che a sua volta venga creata una distinzione tra uno spazio privato ed uno pubblico. Stanze dedicate all'accoglienza e alla collaborazione con il cliente o il partner si dividono da spazi riservati, magari insonorizzati e ad accesso limitato. Banche, assicurazioni e aziende di servizi finanziari inoltre dividono più di altre tra gli uffici amministrativi e quelli *retail* ovvero uffici di zona e filiali ad esempio. In questi casi è la replicabilità e la funzionalità degli spazi è studiata a *ex-ante* in modo da creare spazi sicuri e dove gli addetti si muovono in maniera agevole. In questi spazi infatti simili tra loro è possibile *sentirsi a casa* anche quando si cambia regione, stato o solo città senza che questo provochi straniamento.

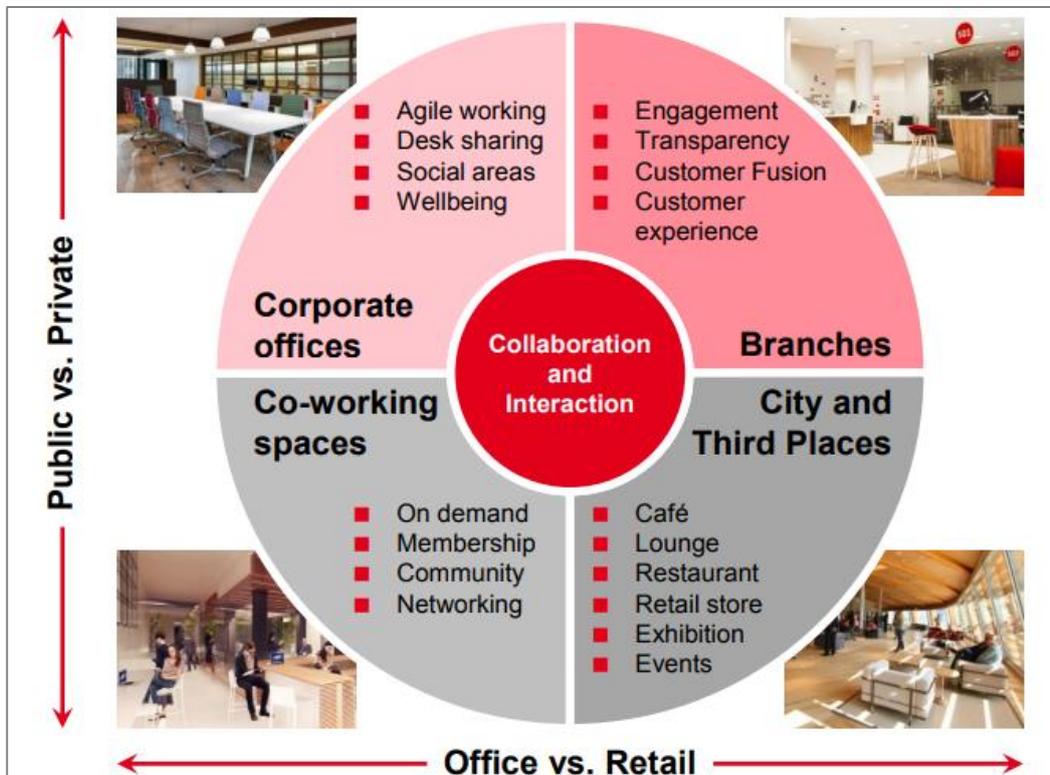


Figura 15 Tipologia di spazio, Unicredit

Il tessuto urbano, tanto quanto la scrivania di casa per i tele-lavoratori, diviene un terreno di scambio e dove poter avvalersi dei medesimi strumenti tecnologici che si possono trovare in ufficio. Le aziende, perlopiù le più grandi, non fanno mistero di voler attuare drastici ridimensionamenti degli spazi d'ufficio. Questo trend è dato dalla duplice necessità di perseguire la sostenibilità ambientale e di ridurre i costi fissi. Lo sfondo migliore per quest'evoluzione sono per l'appunto le *smart cities*, che non solo aiutano e interagiscono con il cittadino, ma più globalmente si occupano di entrare a far parte degli stakeholder delle aziende.

I dipendenti sono al centro della progettazione e escono rafforzati da questa nuova visione dell'ufficio che si sta imponendo. L'individuo vede messa a propria disposizione un'azienda che è una naturale prolungazione della propria abitazione. Di più, vede compiuto uno sforzo da parte del proprio datore di lavoro che si interessa al suo Benessere. La presenza di una palestra, di programmi di alimentazione e di aree di svago scandisce la giornata con diversi spazi idonei ad ogni momento diverso della stessa.

I due concetti che accompagnano ogni progetto di Physical Design sono quindi *Benessere* e *Performance*. Perché se è vero che l'individuo è posto al centro del progetto, è altrettanto vero che le prestazioni guidano i risultati dell'azienda. Ciò che manca nella giovane letteratura sullo Smart Working e in particolare sul Layout è uno strumento che riesca a misurarne l'efficacia e i risultati nel tempo. In molte pubblicazioni i risultati sono legati a fattori economici, chiaramente più facilmente misurabili e oggettivi. La sfera individuale delle performance è in parte ancora poco sviluppata e occorrerebbe riconoscere maggiore importanza alla misurazione e all'ascolto. Chiaramente vengono effettuati i sondaggi *post-occupancy* ma questi dovrebbero assumere una veste più sistematica e comune, al fine di far crescere la consapevolezza nei riguardi di questo tema in seno alla comunità di studio e ricerca.

Oltre a questi elementi ineludibili, ogni intervento sul Physical Layout deve partire dall'*unicità* di ogni singola organizzazione, enfatizzandone i valori e mettendo nei centimetri e negli spazi che la compongono tracce di principi lavorativi e modelli di comportamento. Al fine di raggiungere questo risultato l'azienda dovrà individuare quali risorse possono portare risultati significativi in termini di progettazione degli spazi. Una figura interna potrebbe raccogliere con più profondità i sentimenti dei lavoratori, un consulente invece potrebbe individuare criticità latenti e non visibili all'occhio di un lavoratore quotidiano.

CONCLUSIONI

Scrivere una tesi sullo Smart Working ed in particolare sul Layout delle aziende offre un punto di vista insolito, ma allo stesso tempo assai preciso delle realtà aziendali. Infatti grazie a questa ricerca abbiamo potuto “entrare”, anche solo virtualmente, negli spazi delle diverse organizzazioni e vedere come vengono regolati i flussi di informazioni e di persone. A questo proposito abbiamo avuto modo di osservare quali caratteristiche richiedesse il lavoro di gruppo e quale invece quello svolto personalmente. Le premesse erano quelle di sviluppare una tesi che si occupasse di questa leva strategica dello Smart Working attraverso esperienze reali e assunti teorici. Abbiamo potuto constatare solo la parziale aderenza tra teoria e pratica, a favore invece di un più sviluppato approccio olistico da parte delle aziende. Le aziende ritenute in questa sede paradigmatiche infatti hanno messo al centro del loro progetto di *Organization Design* i collaboratori stessi. Questi sono stati interpellati con diverse modalità e tempistiche sui cambiamenti prettamente fisici da apportare all'interno dell'ufficio. Il co-design è sicuramente una cifra importante per chi si occupa di Layout aziendale. Questo è visto appunto come un punto di incontro virtuale tra i due protagonisti principali della tesi scritta. Da una parte il datore di lavoro/dirigente che ha il compito e la responsabilità di architettare un'organizzazione aziendale vincente che passa attraverso anche il Layout e lo Smart Working. Dall'altra parte vi è il lavoratore portatore di richieste e istanze che vertono principalmente su due assi: il *work-life balance* e il *benessere* a lavoro. Questo elaborato infatti si può leggere come una costante dialettica tra questi due poli, dove il ruolo intermediario è svolto dai responsabili delle Risorse Umane, ma specialmente in maniera più preponderante dalle Tecnologie abilitanti che garantiscono un nuovo approccio alla vita legata al lavoro.

Emerge da questo studio un'azienda che non è divisa certo in due anime, ma bensì sta cambiando volto in maniera ineludibile e ha nello Smart Working un valido strumento di successo. Nonostante sfugga ad una definizione chiara ed univoca il lavoro agile è qui inteso lungo tutto l'elaborato come una pratica manageriale relativamente giovane che continuamente si vede innestata di novità che provengono da entrambe le parti citate, i responsabili dell'azienda e i loro collaboratori.

Date le premesse a monte si afferma in sede di conclusione di aver confezionato un lavoro che può essere un utile strumento a chiunque volesse interessarsi a questo tema così ampio. La tesi infatti garantisce una struttura che dal generale, ovvero lo Smart Working, si sposta sul filone principale

rappresentato dal Physical Layout e si conclude fornendo un quadro realistico degli ambienti lavorativi odierni.

Inoltre il lavoro presenta un costante riflettersi tra teoria e pratica, a volte l'una aderente all'altra altre più distante l'una dall'altra. Sicuramente è da sottolineare, ancora una volta, la natura dispersiva e giovane del dibattito sullo Smart Working che per sua natura infatti abbraccia svariati elementi dell'organizzazione aziendale. Insistendo sulle componenti materiali e fisiche dell'azienda si è cercato di sviluppare un punto di vista originale dal quale osservare ad esempio il mondo complesso di una multinazionale, dividendolo appunto in tanti "strati", "spazi" rendendo le scelte strategiche del management più chiare e comprensibili in taluni casi.

In definitiva, l'intenzione di chi scrive è quella di fornire un documento aggiornato alle ultime scoperte scientifiche e alle pratiche aziendali più avanzate del Physical Layout, affinché sia di base a futuri approfondimenti e studi nel settore. Questo campo appare normalmente appannaggio di infruttuosi dibattiti sul settore pubblico oppure prerogativa delle aziende più avanzate e per certi versi pioniere di questo ambito. Il risultato pratico invece che emerge da questo elaborato sugli ambienti fisici è la consapevolezza di diverse imprese, senza distinzione di dimensione, che prima di altre hanno usato questo elemento come leva strategica per il proprio successo. Questo successo è da intendersi tanto sul lato interno, ovvero il benessere dei propri collaboratori, quanto su quello esterno che coincide con una competitività accresciuta e solida, come dimostrato a più riprese in queste pagine.

BIBLIOGRAFIA

Accordo interconfederale per il recepimento dell'accordo-quadro europeo sul telelavoro. CES, UNICE/UEAPME e CEEP. Bruxelles, 16 luglio 2002 Consultabile presso: https://www.cliclavoro.gov.it/Aziende/Documents/accordo_interconfederale_telelavoro_9_6_2004.pdf

ACCORDO-QUADRO EUROPEO SUL TELELAVORO- stipulato a Bruxelles il 16 luglio 2002 tra CES, UNICE/UEAPME e CEEP

Alvarsson, J., Wiens, S. and Nilsson, M. *Stress Recovery during Exposure to Nature Sound and Environmental Noise.* National Center for Biotechnology Information, US National Library of Medicine, National Institute of Health, 2010. Consultabile presso: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2872309/>

Amato R., *Smartworking, l'Italia è ultima in Europa.* La Repubblica, 15/02/2017

Bacevice P. Burow L. Triebner M., *7 Factors of Great Office Design.* Harvard Business review. 2016

Bakker, A.B., Demerouti, E., Burke, R., *“Workaholism and relationship quality: a spillover---crossover perspective”*, Journal of Occupational Health Psychology, 14(12), 23---33. 2009

Beauregard, T.A.; Henry, L.C. *“Making the link between work-life balance practices and organizational performance”*, in Human Resource Management Review, Vol. 19, pp. 9– 22. 2009

Becker, F. D., Gield, B., Gaylin, K., & Sayer, S. *Office design in a community college: Effect on work and communication patterns.* Environment and Behavior, 15, 699–726. 1983

Blainpain, R., *The Legal and Contractual Situation of Teleworkers in the Member States of the European Union*, European Foundation, pag. 8-9. Dublino, 1995

Bluyssen, P.M., Aries, M., & van Dommelen, P.V., *‘Comfort of workers in office buildings: The European HOPE project’*, Building and Environment, Vol. 46, No. 1, pp. 280-288. 2011

CBI, 2009. *The shape of business: the next 10 years.* Consultabile presso <http://www.the-mia.com/assets/20091123-cbi-shape-of-business22939.pdf>

Carnevale D. G., *Physical Settings of Work: A Theory of the Effects of Environmental Form.* Public Productivity & Management Review Vol. 15, No. 4, pp. 423-436. 1992

Carnevale, D. G. & Rios, J. M. *How employees assess the quality of physical work settings.* Public Productivity & Management Review, 18, 221–231. 1995

Cherns, A. *“Principles of sociotechnical design”*. Human Relations, 783-792. *“Principles of sociotechnical design revisited”*. Human Relations, 153-62. 1976

Ciaramella A. Tagliaro C. *How to Manage Corporate Real Estate and EndUsers Engagement into Smart Workplace Change Strategies: A Case Study.* Politecnico di Milano, 2016

CIPD, *Smart working The impact of work organisation and job design*, Marzo 2008

CIPD. *Smart Working:How Smart is UK UCL? Findings from Organisational Practise.* 2008

- Clegg, C.W. *Sociotechnical principles for system design*. Applied Ergonomics, 463-477
- Cook N., *Enterprise 2.0: How Social Software Will Change the Future of Work*. Routledge, 2008
- Crouch A. Nimran U. *Perceived Facilitators and Inhibitors of Work Performance in an Office Environment*. Sage Journals 1989
- Direttiva n. 3 del 2017 in materia di lavoro agile*. consultabile presso: <http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/01-06-2017/direttiva-n-3-del-2017-materia-di-lavoro-agile>
- Dodge R. *The challenge of defining Wellbeing*. Journal of Wellbeing Vo. 2 No 3. 2012
- Duncan R. Shaw Bob Snowdon Christopher P. Holland Peter Kawalek Brian Warboys. *The viable systems model applied to a smart network: The case of the UK electricity market*. The University of Manchester, 2004
- Duffy F., *The New Office*. Conran 1997
- Efficiency and Reform Group Service Desk, *The Way We Work Smart Working in Government*. 2014 consultabile presso: <http://www.flexibility.co.uk/downloads/TW3-Guide-to-SmartWorking-summary3mb.pdf>
- EMC, 2010. *EMC/ONE: A Journey in Social Media*. Consultabile presso: [http://chucksblog.typepad.com/content/social media at EMC draft.pdf](http://chucksblog.typepad.com/content/social_media_at EMC_draft.pdf)
- Fairholm M. R. *The Themes and Theory of Leadership James MacGregor Burns and the Philosophy of Leadership*. Consultabile presso: <http://www.strategies-for-managing-change.com/support-files/burnstransformationalleadership.pdf>
- Falasca G. *Smart Working, Strumento innovativo ma resta il nodo sicurezza*. IlSole 24ore 10 aprile 2017
- Farina V., Brusamolino, *Dialogo sullo Smart Working*. Workitec, Milano 2017
- Gensler H. *What aspects of workplace design are most important to people's wellbeing?*. Helen Hamlyn Centre for Design at the Royal College of Art Workplace & Wellbeing 2017
- Gilbert V. Kiss S. Nagy G. O'Neill M. *Workplace Design for Wellbeing*. Haworth, Inc, 2015
- Goodrich, R., "The Perceived Office: The Office Environment as Experienced by its Users", 1982 in: Wineman, J. Behavioral Issues in Office Design, Van Nostrand Reinhold, New York, pp. 109-133. 1986
- Govaerts N. Kyndt E. Dochy F. Baert H. *Influence of learning and working climate on the retention of talented employees*. Journal of Workplace Learning Vol. 23 No. 1, pp. 35-55 2011
- Haner, U. E. *Spaces for creativity and innovation in two established organizations*. Creativity and Innovation Management. 14 (3), 288 – 298. 2005
- Harari O. *The New Strategic Imperative*. Business Review, maggio 1994
- Harrison A. Wheeler P. Whitehead C. *The Distributed Workplace*. Spon Press 2004

- Hartig, T., M. Mang, and G. W. Evans. "Restorative Effects of Natural Environment Experiences." *Environment and Behavior* vol. 23 (1): 3–26. 1991
- Hess, J. A. *Assimilating newcomers into an organization: A cultural perspective*. *Journal of Applied Communication*, 21, 189–210. 1993
- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C., Andrey, J. "Remixing work, family and leisure: teleworkers' experiences of everyday life. *New Technology*", *Work and Employment*, 28(2), 130--144. 2013
- IBM 2007 Virtual Worlds, Real Leaders.
https://www.ibm.com/ibm/files/L668029W94664H98/ibm_gio_gaming_report.pdf
- Knight, C., Haslam, S. A., "Your Place or Mine? Organizational Identification and Comfort as Mediators of Relationships Between the Managerial Control of Workspace and Employees' Satisfaction and Well-being", *British Journal of Management*, 21(3), 717--735. 2010
- Lee, So Young, J L Brand. "Can Personal Control over the Physical Environment Ease Distractions in Office Workplaces?" *Ergonomics* 53 (3) (2010): 324–35. 2010
- Legge 124/2015, cd. riforma Madia, co.1 art. 13
- Jahncke, H. and Halin, N. *Performance, fatigue and stress in open-plan offices: The effects of noise and restoration on hearing impaired and normal hearing individuals*. *Noise and Health*, Vol. 14, Issue 60, pp. 260-272. 2012
- Jones Lang LaSalle & Ethisphere Institute. *Survey on the Influence of Workplace Design & Practices on the Ethical Environment*. 2011
- Jossey-Bass, "Smartworking – A definitive report on today's smarter ways of working", Blackwell, 2008
- Jungsoo K., de Dear R. "Workspace Satisfaction: The Privacy-Communication Trade-off in Open-Plan Offices." *Journal of Environmental Psychology* 36, pag 18–26. 2013
- Majchrzak A. Wang Q. "Breaking the Functional Mind-Set in Process Organizations". *HARVARD BUSINESS REVIEW*. Settembre 1996
- McCoy J.M. & W. Evans G. *The Potential Role of the Physical Environment in Fostering Creativity*. *Creativity Research Journal* Volume 14, 2002
- McEwan A. M., *Smart Working: Creating the New Wave*. Gower, 2013
- Myerson J. Bichard A. *New Demographics, New Workspace: Office Design for Changing Workforce*. Gower 2010
- Nagy G. *Designing for Focus Work*. 2016 consultabile presso:
<https://www.linkedin.com/pulse/designing-focus-work-gabor-nagy-ph-d/>
- Nagy G. O'Neill M. Jonhson B. Bahr M. *Designing for Focus Work*. Haworth, 2016
- Nahavandi, A., Malekzadeh, A. R., "Leader style in strategy and organizational performance: an integrative framework", *Journal of Management Studies*. 1993

- Oldham, G. R., & Rotchford, N. L. *Relationships between office characteristics and employee reactions: A study of the physical environment*. *Administrative Science Quarterly*, 28, 542–556. 1983
- Osservatorio Smart Working, *“Smart working: si può e si deve fare!”*, Politecnico di Milano 2014
- Osservatorio Smart Working, *“Smart Working Journey: come evolvere verso nuovi modelli di lavoro”*, Politecnico di Milano. Intervento di Rossella Crespi, direttrice della ricerca. 20/10/2014 consultabile presso: <http://www.forum-ucc.it/notizie/978-osservatorio-smart-working>
- Oksanen K., Ståhle P., *“Physical environment as a source for innovation: investigating the attributes of innovative space”*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17 Issue: 6, pp.815-827. 2013
- Plantronics, *Smarter Working – the New Competitive Advantage*, Northern Europe 2012
- PWC, *13th Annual Global CEO Survey Setting a smarter course for growth*. 2010
- Puybaraud, M.C. and McEwan, A.M. *‘Workplace to Zero?’*. Unpublished white paper for Johnson Controls Global Mobility Network 2009
- Ramirez, R. *‘Meditation’ on Meaningful Participation*. *The Journal of Community Informatics*. Consultabile presso: <http://ci-journal.net/index.php/ciej/article/view/390/424>
- Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016 sulla creazione di condizioni del mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale (2016/2017(INI))*
- Sandbiller K. *From Smart Working to Next Generation Spaces*, Unicredit Real Estate Department, 2015
- Snyder, C. R., & Fromkin, H. C. *Uniqueness: The human pursuit of difference*. New York: Plenum. 1980
- Sommer, R. *Tight spaces: Hard architecture and how to humanize it*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1974
- Spira, J. B., Feintuch J.B. *“The Cost of Not Paying Attention: How Interruptions Impact Knowledge Worker Productivity”*. 2005
- Taher R. *Organizational creativity through space design*. International Center for Studies in Creativity, Buffalo State College. 2008
- Testo Unico della Sicurezza*, Decreto legislativo 81/08. 9 aprile 2008
- Vaidya D. S., Seetharaman P., *“Explaining Sophistication in Collaborative Technology Use: A Context---Technology Fit Perspective”*, *Springer Science Business Media*, 20(7), 185-213. 2009
- Vergano J.M. *“La corporate wellness trasforma i rischi in stimoli produttivi”* ILSOLE24, 28 giugno 2010
- Webb J., Shwery B., Selcer L., *Collegiate Design: The New Driver for Workplace Design*. KI HOK Consulting 2016
- Werner S., Steffen E. Schindler, *“The Role of Spatial Reference Frames in Architecture: Misalignment Impairs Way-Finding Performance.”* *Environment & Behavior* 36 (4): 461–82. 2004

Wollin, D. D., & Montagne, M. *College classroom environment. Effects of sterility versus amiability on student and teacher performance.* Environment and Behavior, 13, 707–716. 1981

Zelinsky, M. *The Inspired Workplace: Design for Creativity and Production.* Rockport Publishers Inc, USA. 2004

Dipartimento di Economia e Management
Corso di Laurea in Economia e direzione delle Imprese

Il Physical Layout aziendale, leva strategica dello Smart Working

Relatore:

Prof. Luca Giustiniano

Correlatore:

Prof. Kerem Gurses

Candidato:

Giovanni Lorenzetto

Matr. 674331

Anno accademico 2016/2017

Il Physical Layout aziendale, leva strategica dello Smart Working

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Introduzione | 1 |
| | |
| 1. LA TEORIA | 5 |
| 1.1 Lo Smart Working, un concetto in continua evoluzione | 5 |
| 1.1 Definizioni e assunti di base | 5 |
| 1.2 Principi teorici alla base dello Smart Working..... | 8 |
| 1.3 I modelli di implementazione più riconosciuti e utilizzati | 13 |
| 1.4 Nuovi orizzonti organizzativi e l'uso delle tecnologie..... | 20 |
| 1.4.1 Il superamento dei paradigmi aziendali organizzativi precedenti..... | 20 |
| 1.4.2 Tecnologie Abilitanti..... | 22 |
| 1.2 La realtà aziendale dello Smart Working | 28 |
| 2.1 Il ruolo del Dipartimento HR..... | 28 |
| 2.2 Il legame tra stili di leadership e Smart Working..... | 30 |
| 2.3 I benefici e i limiti per l'azienda | 33 |
| 2.4 I benefici e i limiti per i dipendenti | 35 |
| 1.3 Il lato giuridico: Revisione dei contratti e Riferimenti normativi | 36 |
| | |
| 2. PHYSICAL LAYOUT | 42 |
| 2.1 Il Physical layout, dimensione strategica dello Smart Working..... | 42 |
| 1.1 Elementi costitutivi dello studio degli spazi fisici | 43 |
| 1.2 Le ragioni del Physical Layout | 45 |
| 1.3 L'evoluzione nel tempo del Physical Layout..... | 48 |
| 1.3.1 Superamento dell'approccio funzionale nella pianificazione del luogo di lavoro..... | 48 |
| 1.3.2 Dall'Open Space allo Smart Physical Layout..... | 49 |
| 1.4 Le forme e gli indicatori dello spazio fisico..... | 53 |
| 2.2 Come disegnare gli spazi aziendali | 58 |
| 2.1 Le scelte a monte della progettazione | 58 |
| 2.2 Physical Layout come strumento aziendale | 64 |
| 2.3 Benessere nel Physical Layout..... | 67 |
| 2.3.1 Dal concetto di Salute a quello di Benessere | 67 |
| 2.3.2 Benessere e Co-design..... | 69 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.3 I Modelli teorici | 74 |
| 3.1 Activity Based Working, Il modello Myerson..... | 74 |
| 3.2 Il modello di Harrison: tra privacy e accessibilità | 75 |
| 3.3 Il modello di Taher e la creatività | 76 |
| 3.4 Il modello di Oksanen & Stahle, Physical Layout come Innovazione..... | 77 |
| | |
| 3 I TREND ATTUALI, I CASI AZIENDALI ED ANALISI COMPLESSIVA DEL PHYSICAL LAYOUT | 79 |
| 3.1 Come le aziende stanno affrontando il cambiamento dei propri spazi | 80 |
| 1.1 La Corporate Wellness | 80 |
| 3.2 Le realtà italiane del Physical Layout | 81 |
| 2.2 Il Caso Technogym, il benessere come responsabilità Sociale | 82 |
| 2.3 Il caso Tetrapak..... | 85 |
| 2.2 I casi italiani da segnalare | 89 |
| 3.3 Il Physical Layout visto dalle Multinazionali | 92 |
| 3.1 IBM, faro dello Smart Working | 92 |
| 3.2 Google, gli uffici di Tel Aviv..... | 94 |
| 3.4 Principali Risultati e Trend riscontrati | 96 |
| 4.1 Un approccio peculiare per ogni azienda | 96 |
| 4.2 I trend più significativi e il dibattito accademico | 100 |
| 4.2.1 Critica al “Metodo Google” | 100 |
| 4.2.2 L’azienda come un Campus | 102 |
| 4.3 Analisi dei principali risultati..... | 104 |
| | |
| CONCLUSIONI | 109 |

RIASSUNTO

L'elaborato si presenta in tre capitoli. Il primo viene dedicato ad una panoramica sullo Smart Working in generale. Nel secondo si ha modo di analizzare concretamente la leva strategica dello Smart Working, ovvero il Physical, l'ambiente fisico adottato dalle aziende. Infine il terzo Capitolo si occupa di studiare i casi aziendali ritenuti centrali nello studio di questa materia poiché hanno portato innovazione nel campo, tutt'ora giovane, dello studio degli spazi fisici.

Lo Smart Working è una fonte di grande discussione che sfugge ancora a definizioni codificate ed accettate in maniera universale. La legge italiana a questo riguardo lo definisce come una "modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, allo scopo di incrementarne la produttività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro".

Pur ponendo l'attenzione su temi come la flessibilità, la produttività e il rapporto vita-lavoro queste parole non possono essere considerate esaurienti per definire un fenomeno più vasto che assimila al suo interno pratiche e sistemi diversi tra loro. Diversamente, l'approccio usato in questo elaborato suggerisce che il lavoro agile sia considerato come un approccio all'organizzazione del lavoro che punti ad aumentare l'efficienza e l'efficacia nel raggiungimento degli obiettivi attraverso una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, ottimizzando gli strumenti e l'ambiente per i lavoratori.

Autonomia e collaborazione in un contesto lavorativo sono temi cardine dello Smart Working e per essere raggiunti occorre che vengano usati più precisamente tecnologie di comunicazione e informazione (ICT) e spazi fisici adeguati. Nel tentativo di meglio delimitare questo fenomeno lo Smart Working può essere definito come un fenomeno, "che abbraccia la totalità delle opportunità offerte dai nuovi modi di lavorare in maniera integrata" tale da risultare "complessivamente armonizzata per integrarsi con lo stile di lavoro individuale".

Le definizioni mettono a fuoco solamente una parte del fenomeno. Infatti queste prediligono spesso la visione del lavoratore, tralasciando quella dell'azienda. L'organizzazione è invece al centro di quest'investigazione, essendo il reale motore del cambio di mentalità in atto.

L'intenzione di queste pagine infatti è di introdurre il lettore ad una diversa pratica manageriale che contempla nuovi strumenti, nuovi processi, e nuovi approcci al management e al lavoro di squadra. Il passaggio allo Smart Working rappresenta infatti un progetto di innovazione tecnologica, ma

significa parallelamente anche rimettere in discussione stereotipi relativi a luoghi, orari e strumenti di lavoro.

Un'azienda per adottare un approccio cosiddetto smart deve gestire e ottimizzare sia il lato fisico che quello psicologico dell'ambiente del lavoro. Nel cercare di definire questo fenomeno bisogna tenere quindi a mente entrambe le visioni, quella del lavoratore e quella del datore di lavoro/azienda.

Poiché lo Smart Working si impone come un nuovo paradigma organizzativo nel quale le tecnologie hanno un ruolo chiave nello scoprire, condividere, co-creare e distribuire conoscenza diviene centrale il tema del controllo delle tecnologie all'interno del contesto aziendale. I *device* e gli strumenti creano e aiutano un'intelligenza collettiva in seno all'azienda, la quale deve però farsi carico di gestirla, monitorarla e guidarla.

Si approda così ad un trade-off tra il desiderio di mantenere un controllo sui propri dipendenti e sui processi dell'azienda e dall'altra di giovare dei cambiamenti in atto, ovvero avvantaggiarsi grazie alla *network economy* della conoscenza che questa porta in dote. Lo Smart Working infatti si inserisce nel processo di ri-concettualizzazione in atto: dal sistema organizzativo *process-based* ad un concetto più esteso che fa riferimento alla *knowledge economy*. Il controllo aziendale e i processi imposti dal management collidono, se non supportati, con informazioni e conoscenza facilmente accessibili da tutti i collaboratori in ogni luogo. In questa direzione, l'interesse aziendale sta convergendo verso la *Knowledge Acquisition* come obiettivo e lo Smart Working come meccanismo per raggiungerlo, ovvero l'attuazione e attivazione di network aperti e strumenti tecnologici di condivisione. Le social e collaboration technology creano conoscenza e legami, con un impatto positivo in termini di efficienza e apertura dell'azienda, a patto che vengano sostenuti coscientemente da un management preparato e aggiornato. Affinché questo accada si deve instaurare la consapevolezza per cui le tecnologie sono molto più di un device o di un software: sono tecniche, strutture, metodi per generare e condividere conoscenza. La sociabilità rappresenta un riferimento per l'aggiornamento dei sistemi aziendali di lavoro, nonostante possa sembrare un concetto lontano riferito ad un business.

Nel parlare di tecnologie abilitanti si deve fare riferimento in particolare a tre famiglie di tecnologie che stanno avendo maggior uso nelle aziende che adottano un approccio smart: *cloud*, per cui s'intende l'archiviazione, l'elaborazione o la trasmissione di dati, caratterizzato dalla disponibilità

costante. *Social Technologies*, ovvero l'uso dell'information technology per condividere dati e comunicazioni attraverso software che permettono la condivisione tra i collaborati dell'azienda. Infine le *Mobile Technologies* che garantiscono l'utilizzo di device, propri o aziendali, che attraverso una connessione rendono lo spazio e il tempo molto più irrilevanti.

Il legame tra *lavoro agile* e più alte performance aziendali è stato verificato e sostenuto in diverse sedi. L'adozione dello Smart Working porta l'azienda a sapersi adeguare all'ambiente esterno e di attrarre e mantenere i propri talenti all'interno dell'azienda. Il modello della compensazione e delle assunzioni ad esempio sta seguendo l'evoluzione dello Smart Working; infatti le ricerche confermano che l'individuo ritiene centrale nella scelta del lavoro la presenza di elementi *smart* (politiche di work-life balance, lavoro da remoto, device a disposizione continua, layout fisico).

Alla luce di quanto analizzato il Capitolo I si conclude elencando gli aspetti favorevoli e gli svantaggi dello Smart Working.

Il dipendente ha un gran vantaggio quando la propria azienda abbraccia i principi dello Smart Working poiché vede i propri bisogni assecondati e si sente in generale più ascoltato, da colleghi e superiori. Ricevendo un'autonomia più marcata è evidente che il lavoratore è chiamato a un livello di concentrazione e collaborazione più alti, il contrario infatti non sarebbe giustificato. Il collaboratore inoltre può avvalersi della facoltà di lavorare da remoto seguendo le indicazioni aziendali e non abusandone. Infatti il sentimento di isolamento che si può provare staccandosi ripetutamente dal luogo di lavoro o la paura di perdere occasioni di crescita professionale e di carriera devono essere tenuti in conto responsabilmente dall'individuo.

I rischi per l'organizzazione sono principalmente sono due: creare appunto isolamento tra i dipendenti e utilizzare in maniera scorretta gli strumenti tecnologici da parte del management.

Riguardo all'isolamento questo effetto indesiderato si ha in particolar modo quando un individuo decide, in accordo con la società, di lavorare da remoto e da casa. Al contrario di quello auspicato infatti verrebbe meno un clima di condivisione e una cooperazione proficua tra pari, consegnando al datore di lavoro una forza lavorativa disgregata e non unita. La mancata unità può a sua volta provenire da una errata connessione, ovvero un utilizzo parziale o sbagliato dei mezzi che il management ha a sua disposizione per creare e far condividere conoscenza, informazioni e ordini in maniera simultanea.

Dopo aver analizzato in maniera generale i più importanti assunti teorici e le conseguenze pratiche dello Smart Working il Capitolo II si focalizza sul Physical Layout, la leva strategica dello Smart Working. Vengono analizzate nello specifico le diverse caratteristiche che formano un ambiente fisico *smart*. Gli spazi e la loro progettazione hanno subito un cambiamento specialmente negli ultimi 20 anni. Questo è stato possibile grazie ai risultati raggiunti dallo Smart Working con particolare riferimento allo sviluppo tecnologico. Senza infatti un adeguato cambiamento in termini di tecnologie a supporto dei lavoratori gli spazi fisici sarebbero mutati solo in maniera minore. Il Physical Layout si impone come strumento strategico in possesso delle aziende tecnologiche. Lo spazio fisico infatti ha un ruolo chiave non solo nell'immediato contenimento di costi attraverso una migliore riprogettazione degli stessi; bensì ha un'influenza significativa nella creazione dinamica della conoscenza sociale e partecipata di un'azienda. Il Layout consta di oggetti materiali e stimoli (edifici, arredi, attrezzature e condizioni ambientali come ad esempio l'illuminazione e la qualità dell'aria), nonché delle modalità con cui questi oggetti (come piani d'ufficio a spazi aperti e spazi flessibili di lavoro di gruppo) interagiscono nella vita aziendale. Questi elementi si distinguono l'ambiente fisico da altri tipi di ambienti organizzativi come l'ambiente sociale (cioè le strutture sociali e le norme umane circostanti) e l'ambiente puramente naturale (cioè, ambienti prevalentemente nati in contesti dove la natura prevale).

Poiché le tecnologie hanno permesso di lavorare efficientemente fuori dai confini dell'ufficio, per molte persone l'ufficio è divenuto un limite più che un aiuto alla produttività. La logica conseguenza porta ad affermare che il luogo di lavoro deve permettere di compiere delle mansioni e di farlo attraverso modalità che non sarebbero altrimenti possibili fuori dall'ufficio. Questo tipo di luogo deve prevedere quindi appropriati spazi di collaborazione, tecnologie abilitanti ed avanzate. I luoghi sono conseguentemente creati attorno all'idea del "*physical design*", che combina lo spazio fisico a strumenti virtuali all'interno di un ambiente visivo e collaborativo. L'ufficio può superare la prova del tempo e sopravvivere solo se garantisce un'esperienza completa, fornendo nuovi livelli di conoscenza ed efficienza.

Le ragioni che portano a ripensare agli spazi fisici dell'ambiente di lavoro sono molteplici e sono ricondotte a diverse esigenze, sia dell'azienda sia dell'individuo. Volendo riassumere i principali punti che emergono nello studio di questa materia possiamo affermare che le motivazioni che la sostengono abbracciano principalmente quattro ambiti. Il primo sono le *Relazioni interpersonali*, ovvero creare occasioni di collaborazione e contaminazione. A seguire, il *Potenziale*: attraverso le

tecnologie si mettono infatti a disposizione i mezzi per aumentare il capitale umano e sociale degli individui. Infine, *Benessere* e *Risparmio* che significano simultaneamente creare le condizioni per una più alta qualità della vita sfruttando in maniera intelligente gli spazi tagliando costi fissi superflui.

Nella progettazione di un ufficio smart l'obiettivo principe è governare le relazioni, infatti troppi collegamenti portano a troppa distrazione e stress; al contrario poche interazioni, portano all'isolamento e alla mancanza di senso di appartenenza ed una successiva emarginazione. L'ideale aziendale deve essere quello di fare dell'azienda e dei suoi spazi terra fertile per una contaminazione reciproca e uno sfruttamento del flusso di informazioni che nella sede lavorativa assumono più valore.

Spesso si considera superficialmente l'Open Space come approdo ultimo e avanzato di una concezione smart del ambiente lavorativo. Così non è, lo spazio di lavoro non è più espressione di un singolo modello, riconducibile ad uno o ad un altro concetto finito. Infatti, l'ambiente diviene una combinazione di varie tipologie di spazio: uffici, aree relax, aree meeting, aree di co-working etc. Si configura perciò un ufficio integrato dove in base alla tipologia di attività e alle preferenze personali dell'individuo si crea uno specifico layout. L'evoluzione quindi ha previsto tre fondamentali passaggi:

Cellular Office, dove il rapporto spazio-lavoratore è basso e le aree comuni sono rare e non utilizzate per momenti di condivisione e collaborazione. Questo è l'impostazione dominante nelle aziende medio-piccole e in generale fino agli anni '80.

Open Space, in cui la densità si è ridotta a favore di spazi aperti dove sono state smantellate barriere e status quo.

Smart Physical Layout, dove la densità è la stessa. Il rapporto scrivania-lavoratore è inferiore ad uno e sono previste aree relax, aree con ambienti naturali ed ergonomici. In questo tipo di spazio si possono vedere i più importanti avanzamenti in materia. In un ambiente di Smart Physical Layout infatti si impone l'ICT Mobility, ovvero connessione wi-fi distribuita, device propri (seguendo il concetto di Bring Your Own Device) e altri device mobili messi a disposizione dall'azienda in aree predisposte.

Questa tipologia di ambiente di lavoro sembra essere la più avanzata e in generale il modello che si sta imponendo. Infatti coordina i diversi aspetti (controllo, tecnologia, performance, benessere) che rappresentano i pilastri del *design* aziendale.

Parallelamente a questa, vediamo crescere un'impostazione condivisa, il cosiddetto "co-design". Il design partecipativo infatti è un campo crescente, fonte di dibattito per la sua forma ibrida che non ha ancora visto una formulazione definitiva. Questo vede i progettisti lavorare in collaborazione con gli utenti finali, i lavoratori, come partner per creare, progettare e / o produrre idee, spazi, prodotti, tecnologie e servizi. Il design partecipativo crea la coesione sociale e arricchisce il capitale sociale. È destinato a portare a risultati più centrati sull'individuo e ad avere un valore intrinseco per i partecipanti che beneficiano di essere parte del processo. Questo è un processo che tende ad unire sistematicamente il lavoratore con l'azienda, rendendolo di fatto esclusivo e totalizzante. Difficilmente infatti si potrebbe interrompere quest'impostazione una volta che viene adottata in azienda. Infatti enfatizza la vicinanza tra l'ambiente di lavoro e l'individuo, che coadiuvato da coerenti politiche aziendali sente l'azienda come propria, garantendo una maggiore performance alla luce di una tale considerazione che gli viene rivolta.

Nell'ambito del physical layout non vi è un modello che prevale su gli altri e specialmente la materia che si occupa di spazi lavorativi in chiave di performance e benessere dei dipendenti ha recentemente conosciuto uno sviluppo. L'interesse crescente a riguardo è proporzionalmente legato a quello, ben più vasto, che sta avendo logicamente lo Smart Working.

Un modello che rappresenta un punto avanzato e condiviso nella ricerca sul Physical Layout è l'Activity Based Working di Myerson basato sulla multifunctionality dell'ambiente di lavoro. Identifica in particolare quattro elementi che garantiscono il successo di un layout fisico: *Concentrazione, Collaborazione, Comunicazione, Contemplazione*.

Il modello di Harrison individua la privacy e l'accessibilità degli spazi come chiavi di lettura di un ambiente lavorativo. Gli spazi si distinguono l'uno dall'altro per la diversa misura in cui sono accessibili e in cui permettono al lavoratore di avere uno spazio privato. I luoghi sono di tre tipologie: *Pubblici, Privati e Privilegiati*.

Infine, il Physical Layout diviene in un altro modello sinonimo di Innovazione, secondo Oksanen e Stahle. Questo è a tutti gli effetti uno strumento, è un servizio per l'azienda. L'impostazione teorica ha come obiettivo quello di far emergere la carica innovatrice insita nell'ambiente di lavoro visto come fonte di arricchimento ed appunto innovazione.

Questo modello, supportato da dati recenti, individua le cinque qualità di un'azienda che abbraccia il Physical Layout come innovazione e strumento di successo. I cinque attributi fondamentali sono: *Collaboration enabling, Modifiability, Smartness, Attractiveness e Value reflecting*.

Il capitolo conclusivo analizza i principali trend che emergono dall'esperienza quotidiana delle imprese che hanno deciso di dotarsi di spazi lavorativi nuovi e innovativi.

Attraverso interviste date a quotidiani o tramite interventi presenti sul web da parte in particolar modo di Responsabili del Dipartimento di Risorse Umane e di Real Estate si è potuta costruire una ricerca focalizzata sulle aziende che meglio sanno incorporare politiche e pratiche di Smart Physical Layout.

I protagonisti di questo tipo di cambiamento sono organizzazioni che nella grandissima parte sono già altamente strutturate ed hanno una presenza vasta nei paesi sviluppati. Le Piccole e Medie Imprese al contrario hanno un livello di utilizzo di pratiche manageriali di Smart Working piuttosto basse; questo influisce negativamente a sua volta sulle percentuali di attenzione che queste aziende danno all'aspetto del Physical Layout.

Le multinazionali sono centrali in questo studio, poiché queste ci permettono di analizzarne la replicabilità degli spazi e delle soluzioni in diversi luoghi del mondo. Lo spazio fisico aziendale è un forte indicatore della cultura di una società, la quale può comunicare la propria idea di business e la propria mentalità attraverso ad esempio colori e simboli in diverse sedi dislocate in molteplici luoghi.

Ad ogni modo, oltre a questa tipologia di aziende la tesi intende anche evidenziare i casi italiani di aziende che si distinguono per un Physical Layout innovativo. Due sono i casi paradigmatici che vengono qui sviluppati. Il primo riguarda Technogym, un'azienda leader mondiale nella produzione di strumenti per il fitness. Il secondo caso invece investe Tetrapak, multinazionale svedese con un importante sede a Modena.

Technogym ha deciso di ricreare un ambiente lavorativo che rispecchiasse il proprio modello di business e la propria mentalità. L'ambizione ancora più grande è di aver dato vita a quella che viene definita ora Wellness Valley, ovvero l'area che delimita Cesena e la sua provincia come un luogo di riferimento e all'avanguardia per la cura e l'attenzione alla propria salute. Questo processo non si sarebbe avviato se prima l'azienda non avesse fornito agli occhi dei propri stakeholders un luogo fisico al centro di questa "valle" che fosse innovativo nelle forme e nelle soluzioni per i propri collaboratori. Technogym è un'azienda cruciale nello studio dello Smart Working poiché la forte enfasi posta sul Wellness come obiettivo da raggiungere insieme ai propri clienti sulle macchine per

gli esercizi fisici è la stessa che porta ad adottare sistemi di postura rivoluzionaria negli ambienti di ufficio e installazioni di accessori per l'esercizio fisico nei locali aziendali.

Riguardo la seconda azienda presa in considerazione, la strategia utilizzata da Tetra Pak è stata quella di sviluppare in proprio le principali componenti della rivalutazione degli spazi. Per questo motivo infatti l'intero progetto di ristrutturazione dell'edificio è stato gestito internamente. In maniera coerente è stato creato un team che si è occupato sia della progettazione che dello sviluppo del progetto, con a capo il responsabile delle Risorse Umane. Solo successivamente l'azienda ha provveduto alla ricerca sul mercato dei fornitori che meglio potessero rispondere alle esigenze emerse dalla fase progettuale. Sono stati quindi realizzati open space e spazi per il lavoro individuale o di gruppo (silent e meeting room), organizzati in moduli con pareti mobili, in modo da poter adattare la dimensione di sale riunioni e uffici in base alle necessità. Gli spazi flessibili occupano ben il 66% della superficie complessiva. Tutte le pareti oltretutto sono trasparenti ma assicurano l'isolamento acustico, in modo che le persone si possano vedere ma non sentire, per non disturbare i colleghi e ridurre la concentrazione.

Insieme allo studio di realtà multinazionali e di aziende operanti sul territorio italiano si giunge ad un complesso panorama riguardo al Physical Layout. Le impostazioni seguite dalle diverse aziende, oltre alle due citate in sede di sintesi, sono peculiari e nascono dalle singole esperienze di manager e dipendenti. Il grandissimo dibattito in particolare si fonda sulla dialettica tra concentrazione e collaborazione, di cui il layout fisico dovrebbe essere sintesi.

La soluzione è il design, ovvero le performance sono strettamente legate a come un'azienda opera le scelte in termini ambientali. Il lavoro costante viene fatto sulla distrazione e i suoi effetti. Le organizzazioni hanno bisogno di spazi aperti e interattivi per incoraggiare la collaborazione, questo è un fatto incontrovertibile. Come lo è il fatto di dover arginare gli inconvenienti che ne nascono.

La concentrazione e il lavoro collaborativo non devono essere posti in competizione ed essere considerati antitetici. Infatti, dovrebbero parti parallele di una medesima strategia di spazi e metodi di lavoro. L'area di lavoro può essere progettata per supportare entrambi. La strategia vincente prevede che gli elementi fisici che abbiamo analizzato approfonditamente nel capitolo precedente siano inseriti in modo da creare una combinazione di queste due anime di cui si compone un Layout fisico.

In coda, il lavoro considera i trend più evidenti emersi nello studio pratico e nella dimensione accademica. A questo riguardo va citato il cosiddetto caso "Google". Il benessere individuale ha superato nuove barriere come base del design degli spazi. Pare infatti che sia *libertà* quella concessa al dipendente, poiché il luogo di lavoro diviene diretta continuazione dell'ambiente urbano o familiare, a seconda delle aree dove si trova. Quest'approccio ha il chiaro obiettivo di annullare un senso di straniamento che l'individuo può provare una volta che entra nei locali del lavoro. Sorge il dubbio però parallelamente che questo sia un approccio che presenti delle controindicazioni. Innanzitutto ci pare un metodo peculiare e che si può eventualmente adattare solo al contesto di Google o di un'azienda che abbraccia i medesimi valori. Risulterebbe molto probabilmente dannoso se utilizzato in seno ad un'altra azienda.

Lungo questa trattazione si nota tra le righe inoltre un'altra tendenza di molte aziende, quella di ricostruire i propri spazi seguendo impostazioni e forme architettoniche legate alle università e ai campus. Questo trend ha due ragioni principali: attrarre talenti e creare spazi ibridi.

Per quanto concerne il primo punto, i ricercatori hanno individuato nel *Collegiate Design* la chiave per attrarre talenti. Secondo la logica per cui rendere i luoghi di lavoro simili ai luoghi dove i giovani hanno passato gli ultimi cinque anni li metterebbe a proprio agio, attirandoli. Il Physical Layout quindi diviene come già visto una leva per la *Talent Retention* e ne viene influenzato in maniera sostanziale. Il limite è evidente: questo studio fa riferimento alla popolazione dei neolaureati, non di nuovi assunti. L'intero corpo di neo-assunti non è formato da soli ex studenti universitari, di conseguenza si rischierebbe di creare una divisione pregiudiziale tra due tipologie di nuovi collaboratori e soprattutto di dare un'impostazione aziendale elitista e settoriale.

Citare questi due filoni di pensiero a proposito *dell'organization design* aziendale è funzionale a dimostrare come ogni approccio sia peculiare e un modello unico non si possa installare nelle diverse aziende. Ogni entità infatti vive una propria cultura e ha creato una propria identità che molto spesso corre parallela al *come* gli spazi sono stati impostati.

Un aspetto che pare quindi centrale nella trattazione del Physical Layout come parte dello Smart Working è la mentalità e la cultura aziendale. In quest'accezione prende le sembianze in particolare di *comunicazione di valori* attraverso elementi fisici. I quali si mescolano con cultura, credo manageriale ed strumenti tecnologici.

Lo spazio di lavoro è quindi *ibrido* facendo coesistere spazi di natura diversi tra loro. Trovano una collocazione pertinente nelle aziende biblioteche e palestre, *relax area* e stanze unipersonali insonorizzate. Lo spazio fa da sfondo ad una crescita personale del lavoratore, a cui non mancano gli strumenti per poter raggiungere performance di alto livello per lui, l'azienda e gli stakeholders. Il lavoro non perde il suo ideale di serietà, bensì ne guadagna uno più ampio che corrisponde alla *professionalità*. Scrivanie essenziali e vuote (per pratiche di hot desking e di risparmio cartaceo) donano un aspetto di grande attenzione ai dettagli che non sfugge agli ospiti dell'azienda, partner o clienti che siano. Questa serie di accorgimenti che abbiamo visto servono tanto alla comunicazione interna tanto a quella esterna, per attrarre talenti ed esercitare una sorta di *soft power* con degli edifici innovativi e all'avanguardia.

La natura ibrida degli uffici è ancora più enfatizzata se si pensa ad aziende di grandi dimensioni e dislocate in diversi luoghi. In questo tipo di organizzazioni non è raro che a sua volta venga creata una distinzione tra uno spazio privato ed uno pubblico. Stanze dedicate all'accoglienza e alla collaborazione con il cliente o il partner si dividono da spazi riservati, magari insonorizzati e ad accesso limitato. Banche, assicurazioni e aziende di servizi finanziari inoltre dividono più di altre tra gli uffici amministrativi e quelli *retail* ovvero uffici di zona e filiali ad esempio. In questi casi è la replicabilità e la funzionalità degli spazi è studiata a *ex-ante* in modo da creare spazi sicuri e dove gli addetti si muovono in maniera agevole. In questi spazi infatti simili tra loro è possibile *sentirsi a casa* anche quando si cambia regione, stato o solo città senza che questo provochi straniamento.

I dipendenti sono al centro della progettazione e escono rafforzati da questa nuova visione dell'ufficio che si sta imponendo. L'individuo vede messa a propria disposizione un'azienda che è una naturale prolungazione della propria abitazione. Di più, vede compiuto uno sforzo da parte del proprio datore di lavoro che si interessa al suo Benessere.

I due concetti che accompagnano ogni progetto di Physical Design sono quindi *Benessere* e *Performance*. Perché se è vero che l'individuo è posto al centro del progetto, è altrettanto vero che le prestazioni guidano i risultati dell'azienda.

Oltre a questi elementi ineludibili, ogni intervento sul Physical Layout deve partire dall'*unicità* di ogni singola organizzazione, enfatizzandone i valori e mettendo nei centimetri e negli spazi che la compongono tracce di principi lavorativi e modelli di comportamento.

BIBLIOGRAFIA

Accordo interconfederale per il recepimento dell'accordo-quadro europeo sul telelavoro. CES, UNICE/UEAPME e CEEP. Bruxelles, 16 luglio 2002 Consultabile presso: https://www.cliclavoro.gov.it/Aziende/Documents/accordo_interconfederale_telelavoro_9_6_2004.pdf

ACCORDO-QUADRO EUROPEO SUL TELELAVORO- stipulato a Bruxelles il 16 luglio 2002 tra CES, UNICE/UEAPME e CEEP

Alvarsson, J., Wiens, S. and Nilsson, M. *Stress Recovery during Exposure to Nature Sound and Environmental Noise.* National Center for Biotechnology Information, US National Library of Medicine, National Institute of Health, 2010. Consultabile presso: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2872309/>

Amato R., *Smartworking, l'Italia è ultima in Europa.* La Repubblica, 15/02/2017

Bacevice P. Burow L. Triebner M., *7 Factors of Great Office Design.* Harvard Business review. 2016

Bakker, A.B., Demerouti, E., Burke, R., "Workaholism and relationship quality: a spillover---crossover perspective", *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(12), 23---33. 2009

Beauregard, T.A.; Henry, L.C. "Making the link between work-life balance practices and organizational performance", in *Human Resource Management Review*, Vol. 19, pp. 9– 22. 2009

Becker, F. D., Gield, B., Gaylin, K., & Sayer, S. *Office design in a community college: Effect on work and communication patterns.* *Environment and Behavior*, 15, 699–726. 1983

Blainpain, R., *The Legal and Contractual Situation of Teleworkers in the Member States of the European Union*, European Foundation, pag. 8-9. Dublino, 1995

Bluyssen, P.M., Aries, M., & van Dommelen, P.V., 'Comfort of workers in office buildings: The European HOPE project', *Building and Environment*, Vol. 46, No. 1, pp. 280-288. 2011

CBI, 2009. *The shape of business: the next 10 years.* Consultabile presso <http://www.the-mia.com/assets/20091123-cbi-shape-of-business22939.pdf>

Carnevale D. G., *Physical Settings of Work: A Theory of the Effects of Environmental Form.* *Public Productivity & Management Review* Vol. 15, No. 4, pp. 423-436. 1992

Carnevale, D. G. & Rios, J. M. *How employees assess the quality of physical work settings.* *Public Productivity & Management Review*, 18, 221–231. 1995

Cherns, A. "Principles of sociotechnical design". *Human Relations*, 783-792. "Principles of sociotechnical design revisited". *Human Relations*, 153-62. 1976

Ciaramella A. Tagliaro C. *How to Manage Corporate Real Estate and EndUsers Engagement into Smart Workplace Change Strategies: A Case Study.* Politecnico di Milano, 2016

CIPD, *Smart working The impact of work organisation and job design*, Marzo 2008

CIPD. *Smart Working:How Smart is UK UCL? Findings from Organisational Practise.* 2008

Clegg, C.W. *Sociotechnical principles for system design.* *Applied Ergonomics*, 463-477

- Cook N., *Enterprise 2.0: How Social Software Will Change the Future of Work*. Routledge, 2008
- Crouch A. Nimran U. *Perceived Facilitators and Inhibitors of Work Performance in an Office Environment*. Sage Journals 1989
- Direttiva n. 3 del 2017 in materia di lavoro agile. consultabile presso: <http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/01-06-2017/direttiva-n-3-del-2017-materia-di-lavoro-agile>
- Dodge R. *The challenge of defining Wellbeing*. Journal of Wellbeing Vo. 2 No 3. 2012
- Duncan R. Shaw Bob Snowdon Christopher P. Holland Peter Kawalek Brian Warboys. *The viable systems model applied to a smart network: The case of the UK electricity market*. The University of Manchester, 2004
- Duffy F., *The New Office*. Conran 1997
- Efficiency and Reform Group Service Desk, *The Way We Work Smart Working in Government*. 2014 consultabile presso: <http://www.flexibility.co.uk/downloads/TW3-Guide-to-SmartWorking-summary3mb.pdf>
- EMC, 2010. *EMC/ONE: A Journey in Social Media*. Consultabile presso: http://chucksblog.typepad.com/content/social_media_at EMC_draft.pdf
- Fairholm M. R. *The Themes and Theory of Leadership James MacGregor Burns and the Philosophy of Leadership*. Consultabile presso: <http://www.strategies-for-managing-change.com/support-files/burnstransformationalleadership.pdf>
- Falasca G. *Smart Working, Strumento innovativo ma resta il nodo sicurezza*. IlSole 24ore 10 aprile 2017
- Farina V., Brusamolino, *Dialogo sullo Smart Working*. Workitec, Milano 2017
- Gensler H. *What aspects of workplace design are most important to people's wellbeing?*. Helen Hamlyn Centre for Design at the Royal College of Art Workplace & Wellbeing 2017
- Gilbert V. Kiss S. Nagy G. O'Neill M. *Workplace Design for Wellbeing*. Haworth, Inc, 2015
- Goodrich, R., "The Perceived Office: The Office Environment as Experienced by its Users", 1982 in: Wineman, J. Behavioral Issues in Office Design, Van Nostrand Reinhold, New York, pp. 109-133. 1986
- Govaerts N. Kyndt E. Dochy F. Baert H. *Influence of learning and working climate on the retention of talented employees*. Journal of Workplace Learning Vol. 23 No. 1, pp. 35-55 2011
- Haner, U. E. *Spaces for creativity and innovation in two established organizations*. Creativity and Innovation Management. 14 (3), 288 – 298. 2005
- Harari O. *The New Strategic Imperative*. Business Review, maggio 1994
- Harrison A. Wheeler P. Whitehead C. *The Distributed Workplace*. Spon Press 2004
- Hartig, T., M. Mang, and G. W. Evans. "Restorative Effects of Natural Environment Experiences." Environment and Behavior vol. 23 (1): 3–26. 1991

- Hess, J. A. *Assimilating newcomers into an organization: A cultural perspective*. Journal of Applied Communication, 21, 189–210. 1993
- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C., Andrey, J. “*Remixing work, family and leisure: teleworkers' experiences of everyday life*. *New Technology*”, Work and Employment, 28(2), 130–144. 2013
- IBM 2007 Virtual Worlds, Real Leaders.
https://www.ibm.com/ibm/files/L668029W94664H98/ibm_gio_gaming_report.pdf
- Knight, C., Haslam, S. A., “*Your Place or Mine? Organizational Identification and Comfort as Mediators of Relationships Between the Managerial Control of Workspace and Employees' Satisfaction and Well-being*”, British Journal of Management, 21(3), 717–735. 2010
- Lee, So Young, J L Brand. “*Can Personal Control over the Physical Environment Ease Distractions in Office Workplaces?*” Ergonomics 53 (3) (2010): 324–35. 2010
- Legge 124/2015, cd. riforma Madia, co.1 art. 13
- Jahncke, H. and Halin, N. *Performance, fatigue and stress in open-plan offices: The effects of noise and restoration on hearing impaired and normal hearing individuals*. Noise and Health, Vol. 14, Issue 60, pp. 260-272. 2012
- Jones Lang LaSalle & Ethisphere Institute. *Survey on the Influence of Workplace Design & Practices on the Ethical Environment*. 2011
- Jossey-Bass, “*Smartworking – A definitive report on today’s smarter ways of working*”, Blackwell, 2008
- Jungsoo K., de Dear R. “*Workspace Satisfaction: The Privacy-Communication Trade-off in Open-Plan Offices.*” Journal of Environmental Psychology 36, pag 18–26. 2013
- Majchrzak A. Wang Q. “*Breaking the Functional Mind-Set in Process Organizations*”. HARVARD BUSINESS REVIEW. Settembre 1996
- McCoy J.M. & W. Evans G. *The Potential Role of the Physical Environment in Fostering Creativity*. Creativity Research Journal Volume 14, 2002
- McEwan A. M., *Smart Working: Creating the New Wave*. Gower, 2013
- Myerson J. Bichard A. *New Demographics, New Workspace: Office Design for Changing Workforce*. Gower 2010
- Nagy G. *Designing for Focus Work*. 2016 consultabile presso:
<https://www.linkedin.com/pulse/designing-focus-work-gabor-nagy-ph-d/>
- Nagy G. O’Neill M. Jonhson B. Bahr M. *Designing for Focus Work*. Haworth, 2016
- Nahavandi, A., Malekzadeh, A. R., “*Leader style in strategy and organizational performance: an integrative framework*”, Journal of Management Studies. 1993
- Oldham, G. R., & Rotchford, N. L. *Relationships between office characteristics and employee reactions: A study of the physical environment*. Administrative Science Quarterly, 28, 542–556. 1983

Osservatorio Smart Working, *"Smart working: si può e si deve fare!"*, Politecnico di Milano 2014

Osservatorio Smart Working, *"Smart Working Journey: come evolvere verso nuovi modelli di lavoro"*, Politecnico di Milano. Intervento di Rossella Crespi, direttrice della ricerca. 20/10/2014 consultabile presso: <http://www.forum-ucc.it/notizie/978-osservatorio-smart-working>

Oksanen K., Ståhle P., *"Physical environment as a source for innovation: investigating the attributes of innovative space"*, Journal of Knowledge Management, Vol. 17 Issue: 6, pp.815-827. 2013

Plantronics, *Smarter Working – the New Competitive Advantage*, Northern Europe 2012

PWC, *13th Annual Global CEO Survey Setting a smarter course for growth*. 2010

Puybaraud, M.C. and McEwan, A.M. *'Workplace to Zero?'*. Unpublished white paper for Johnson Controls Global Mobility Network 2009

Ramirez, R. *'Meditation' on Meaningful Participation*. The Journal of Community Informatics. Consultabile presso: <http://ci-journal.net/index.php/ciej/article/view/390/424>

Risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016 sulla creazione di condizioni del mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale (2016/2017(INI))

Sandbiller K. *From Smart Working to Next Generation Spaces*, Unicredit Real Estate Department, 2015

Snyder, C. R., & Fromkin, H. C. *Uniqueness: The human pursuit of difference*. New York: Plenum. 1980

Sommer, R. *Tight spaces: Hard architecture and how to humanize it*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1974

Spira, J. B., Feintuch J.B. *"The Cost of Not Paying Attention: How Interruptions Impact Knowledge Worker Productivity"*. 2005

Taher R. *Organizational creativity through space design*. International Center for Studies in Creativity, Buffalo State College. 2008

Testo Unico della Sicurezza, Decreto legislativo 81/08. 9 aprile 2008

Vaidya D. S., Seetharaman P., *"Explaining Sophistication in Collaborative Technology Use: A Context---Technology Fit Perspective"*, Springer Science Business Media, 20(7), 185-213. 2009

Vergano J.M. *"La corporate wellness trasforma i rischi in stimoli produttivi"* ILSOLE24, 28 giugno 2010

Webb J., Shwery B., Selcer L., *Collegiate Design: The New Driver for Workplace Design*. KI HOK Consulting 2016

Werner S., Steffen E. Schindler, *"The Role of Spatial Reference Frames in Architecture: Misalignment Impairs Way-Finding Performance."* Environment & Behavior 36 (4): 461–82. 2004

Wollin, D. D., & Montagne, M. *College classroom environment. Effects of sterility versus amiability on student and teacher performance*. Environment and Behavior, 13, 707–716. 1981

Zelinsky, M. *The Inspired Workplace: Design for Creativity and Production*. Rockport Publishers Inc, USA. 2004